



**UNIVERSIDADE DE CABO VERDE /
UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS E GRAN CANARIA
ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO - ENG**

Perfil e Competências Essenciais aos Dirigentes públicos:

**um olhar sobre os Directores Gerais das Direcções Gerais do
Planeamento, Orçamento e Gestão dos organismos do Estado.**

Ana Nadine Lopes Furtado Mendonça

Orientadora: Professora Dra. Yasmina Araújo Cabrera

Escola de Negócios e Governação

Praia, Setembro 2012

Ana Nadine Lopes Furtado Mendonça

**Perfil e Competências Essenciais aos dirigentes públicos – um olhar sobre os
Directores Gerais das Direcções Gerais do Planeamento, Orçamento e Gestão
dos organismos do Estado.**

Esta publicação faz parte de um projecto financiado pela Agência Espanhola de Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (AECID). O conteúdo desta publicação é da responsabilidade exclusiva da Escola de Negócios e Governação e não reflecte, necessariamente, a opinião da AECID.

Orientadora: Professora Dra. Yasmina Araújo Cabrera

Ministério do Ensino Superior, Ciência e Inovação
Universidade de Cabo Verde / Universidad de Las Palmas e Gran Canaria
– Escola de Negócios e Governação –
Mestrado em Administração e Gestão Pública

**Perfil e Competências Essenciais aos dirigentes públicos – um olhar sobre os
Directores Gerais das Direcções Gerais do Planeamento, Orçamento e Gestão
dos organismos do Estado.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração e Gestão Pública da Universidade de Cabo Verde e Universidad de Las Palmas e Gran Canaria como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração e Gestão Pública.

O Juri:

O President do Juri

O Arguente

O Orientador

Aprovado pelo Conselho Científico da Uni-CV, Praia Setembro, 2012

O(a) Presidente do Conselho Científico

DEDICATÓRIA

A Deus

Aos meus pais, Maria Isabel e Estevão que sempre
batalharam pela minha educação e aos meus irmãos

Dedico.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força, fé e por estar sempre presente ao longo dessa caminhada.

Aos meus pais, Maria Isabel e Estevão pelo apoio, dedicação e exemplo de vida.

Ao meu companheiro Jair Martin, pela força, carinho, amizade e pelo todo apoio que proporciono-me durante esta trajetória.

À minha orientadora, Professora Dra. Yasmina Cabrera, pela disponibilidade, dedicação e atenção demonstradas ao longo da realização desse trabalho.

À todos os professores os meus professores da Universidad de las Palmas de Gran Canária e da Universidade de Cabo Verde pelos seus ensinamentos e dedicação.

A minha querida turma pela amizade, companheirismo e pelos bons momentos de convivência ao longo dessa caminhada.

À Ficase por me ter dado esta oportunidade de dar continuidade aos meus estudos.

À Cooperação Espanhola por ter proporcionado a realização desse mestrado e a Uni-CV pela oportunidade.

Muito obrigada.

RESUMO

O presente estudo tem como objectivo principal identificar e analisar o perfil e as competências essenciais para o cargo de dirigente público sob a óptica dos dirigentes das DGPOG, e qual a relação entre a importância atribuída às competências apontadas e o domínio que os dirigentes dizem possuir sobre as mesmas. Foram abordadas, no referencial teórico, as competências no seu sentido lato e as competências essenciais ao cargo de direcção. Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizadas duas abordagens: a quantitativa e a qualitativa. Tendo em conta os objectivos do estudo, optou-se pela pesquisa qualitativa descritiva, por se pretender estudar um grupo específico – os dirigentes da Direcção Geral de Planeamento, Orçamento e Gestão (DGPOG) e para se estabelecer a relação entre as variáveis “grau de importância” e “nível de domínio”, e pela qualitativa interpretativa por se procurar analisar a percepção dos entrevistados acerca das competências necessárias aos mesmos no exercício de suas funções. Os resultados revelaram que o perfil e as competências dos dirigentes entrevistados vão de encontro ao desejado, embora o problema da pesquisa tivesse levantado a hipótese de que a nomeação dos dirigentes em detrimento destes serem colocados por via de concurso, pudesse trazer alguns reveses na dinamização da Administração Pública. Apesar de tal hipótese não ter sido confirmada pelos resultados da pesquisa, tal não pressupõe que se dispense uma análise cuidadosa do perfil e competências dos dirigentes aquando da sua nomeação. Espera-se, ainda, que a presente pesquisa incentive a Administração Pública a realizar outros diagnósticos, de forma a propiciar dados adicionais para o planeamento de um eventual programa de desenvolvimento gerencial e capacitação dos dirigentes públicos.

Palavras-chave: competências, competências gerenciais, dirigentes públicos, DGPOG.

ABSTRACT

The present study aims to identify and analyze the main profile and core competencies for the position of public official in the point of view of the directors of DGPOG, and the relationship between the importance attached to these competencies and the mastery that these directors claim to hold on them. The theoretical framework dealt with the term “competence” in its broadest sense, and the management competencies essential for the position of public official. Two approaches were used to carry out this study: the quantitative and the qualitative. Taking into account the objectives of the study, the descriptive analysis to the qualitative approach was used, since the study aimed at a specific group – the directors of the General Directorate of Planning, Budget and Management (DGPOG), and to establish the relationship between the “degree of importance” of these competencies in the point of view of the DGPOG directors and the “level of mastery” they claim to hold over them. The interpretative analysis to the qualitative approach was used to analyze the perceptions of the DGPOG directors on key competences for the position of public officials. The results showed that the directors of DGPOG have a profile that is very close to that desired by the statutes of public officials, despite the problem statement had predicted that the nomination of the public officials to the detriment of their being admitted via a public competition might bring some constraints to the dynamics of Public Administration. Although this hypothesis has not been confirmed by the results of the study, it does not necessarily mean that a careful analysis of the profile and competencies of the public officials should be disregarded at the time of their nomination. We also hope that this research will encourage the Public Administration to carry out further diagnoses, in order to provide additional data for the planning of any management development and training program for public officials.

Keywords: competence, management skills, public officials, DGPOG.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DGPOG	Direcção Geral do Planeamento, Orçamento e Gestão
DGPOG	Director Geral do Planeamento, Orçamento e Gestão
AP	Administração Pública
NGP	Nova Gestão Pública
DG	Director Geral
UCSDE	Unidade de Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1. Definição de competência.....	13
Figura 2. Representação resumida da estrutura da administração pública, com foco no DGPOG.....	38

Gráficos

Gráfico1. Sexo dos dirigentes das DGPOG.....	42
Gráfico 2. Idade dos dirigentes das DGPOG.....	42
Gráfico 3. Escolaridade dos gestores respondentes.....	43
Gráfico 4. Tempo de serviço como dirigente na Administração Pública.....	44
Gráfico 5. Área de experiência como dirigente.....	46

Quadros

Quadro1. Caracterização das competências directivas essenciais atribuídas aos dirigentes.....	22
Quadro 2. Constituição do Governo de CV.....	27
Quadro 3. Competências estabelecidas no estatuto dos dirigentes públicos cabo-verdianos.....	35

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.Cargos ocupados pelos dirigentes entrevistados.....	40
Tabela 2.Grau de escolaridade vs Área de Formação.....	43
Tabela 3.Experiência como Dirigente vs Local de Experiência como dirigente.....	44
Tabela 4.Missão dos dirigentes públicos segundo os entrevistados.....	45
Tabela 5.Participação dos dirigentes em cursos de actualização profissional.....	47
Tabela 6.Cursos frequentados pelos dirigentes.....	47
Tabela 7.Necessidades de Formação.....	48
Tabela 8.Definição de competência segundo os entrevistados.....	49
Tabela 9.Conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao cargo de DGPOG	50
Tabela 10.Nível de domínio e grau de importância das competências estabelecidas no estatuto sob óptica dos dirigentes.....	51
Tabela 11.Médias das competências.....	53
Tabela 12.Competências essenciais de direcção.....	54
Tabela 13.Nível de domínio das competências.....	56
Tabela 14.Competências a serem desenvolvidas.....	58
Tabela 15.Relação entre as competências.....	60

ÍNDICE

1.INTRODUÇÃO.....	1
1.1.Contextualização.....	1
1.2.Justificativo.....	1
1.3.Definição do problema da pesquisa.....	3
1.4.Objectivos da pesquisa.....	3
1.4.1.Objectivos gerais.....	3
1.4.2.Objectivos específicos.....	4
 2. REVISÃO LITERÁRIA	5
2.1.Processo de modernização da Administração Pública.....	5
2.1.1. A Nova Gestão Pública, a Governação Pública e Governação.....	5
2.2.Liderança na Administração Pública vs Competências	8
2.3.O Gestor Público e o seu papel em programas de modernização.....	9
2.4.Abordagem sobre competências.....	10
2.4.1.Noções de competências.....	10
2.4.2.Competências organizacionais e Competências individuais.....	14
2.4.3.Competências gerenciais ou de direcção.....	16
2.4.4.Competências requeridas aos dirigentes públicos face à modernização da Administração Pública	23
2.5.A Administração Pública Cabo-verdiana.....	25
2.5.1.Caracterização da Administração pública cabo-verdiana.....	25
2.5.2.Estrutura governamental.....	27
2.5.3.A Direcção Geral de Planeamento, Orçamento e Gestão.....	28
2.5.4.O Dirigente Público Cabo-verdiano.....	30
2.5.5.Missão e deveres dos dirigentes públicos.....	30
2.5.6.O recrutamento dos dirigentes públicos.....	32
2.5.7.Competências atribuídas aos dirigentes públicos cabo-verdianos	32
 3.METODOLOGIA DA PESQUISA.....	36
3.1.Tipo de pesquisa.....	36
3.2.Caracterização do objecto da pesquisa.....	37
3.3.Método de colecta de dados.....	38
3.4.Amostragem.....	39
3.5.Cronograma de actuação.....	39

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	40
4.1. Perfil dos dirigentes	40
4.1.1. Cargo dos dirigentes	40
4.1.2. Sexo dos dirigentes	40
4.1.3. Idade dos dirigentes	41
4.1.4. Grau de escolaridade e área de formação dos dirigentes.....	42
4.1.5. Grau de escolaridade vs área de formação	42
4.1.6. Tempo de serviço como dirigentes.....	43
4.1.7. Experiência como dirigente vs Local de experiência como dirigente	44
4.1.8. Áreas de experiência como dirigente	44
4.1.9. Missão dos dirigentes públicos	45
4.1.10. Participação em cursos de actualização profissional	46
4.1.11. Necessidades de formação	48
4.2. Análise das competências	49
4.2.1. Caracterização to termo “Competência” sob a óptica dos DGPOG	49
4.2.2. Conhecimento, habilidades e atitudes essenciais aos DGPOG	49
4.2.3. Competências estabelecidas no Estatuto do Pessoal Dirigente.....	51
4.2.4. Competências gerenciais consideradas mais importantes	54
4.2.5. Análise do domínio das competências gerenciais pelos gestores	55
4.2.6. Competências a serem desenvolvidas	58
4.2.7. Competências de Direcção vs Competências Estabelecidas no Estatuto.....	60
4.3. Limitações.....	61
 5. CONCLUSÃO.....	 62
 6. RECOMENDAÇÕES	 65
 7. REFERÊNCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	 67
 8. ANEXOS	 73

1. INTRODUÇÃO

1.1.Contextualização

A nova gestão pública caracterizada pela rigidez na tomada de decisões, pelo excesso de procedimentos burocráticos e pela centralização, pretende concretizar no sector público princípios essenciais da gestão privada através da profissionalização da gestão, da prossecução de objectivos com ênfase nos resultados, bem como da divisão das grandes unidades administrativas ou ainda da adopção de novos estilos de gestão empresarial.

No novo contexto da modernização da Administração Pública, compete aos dirigentes públicos desempenharem um papel fundamental para a concretização da visão e transformação do serviço público. Terão necessariamente de ser estes intervenientes a propiciar condições para a alteração de mentalidades, culturas, comportamentos e processos que permitam enfim operacionalizar as reformas de modernização administrativa preconizadas pelo poder executivo. Para isso, os actuais dirigentes devem estar dotados de competências consideradas fundamentais e necessárias a nível da gestão e da liderança. As instituições públicas devem ter a capacidade de identificar as competências que possuem e as que precisam ser adquiridas para enfrentar os novos desafios.

No caso da administração pública cabo-verdiana, faltam estudos que identifiquem e avaliem os modelos de competência de liderança adoptados e o seu impacto nos resultados alcançados. Consequentemente, pouco se sabe sobre os perfis e competências que melhor se aplicam a esse contexto ou que deveriam nortear a selecção e formação de líderes segundo os princípios da gestão pública e o seu papel perante a sociedade. Pode-se constatar que o perfil e as competências podem variar conforme a organização. Diante deste facto, o presente estudo propõe identificar e analisar o perfil e as competências essenciais para o cargo de dirigente público sob a óptica dos dirigentes das DGPOG e qual a relação entre a importância atribuída às competências apontadas e o domínio que os dirigentes dizem possuir sobre as mesmas.

1.2. Justificativo

O principal desafio que se coloca actualmente às organizações públicas e aos seus dirigentes é o de enfrentarem cenários cada vez mais complexos que derivam das exigências da sociedade actual. O sector público tem de desenvolver o seu papel no contexto das solicitações da própria sociedade em todas as áreas, procurando um

modelo de qualidade, de forma a obter uma gestão moderna, empreendedora, eficiente e tecnologicamente avançada.

O gestor público necessita, hoje, de aliar a implementação eficaz de políticas públicas à habilidade na gestão dos recursos, à consecução dos resultados esperados e à tomada de decisões fundamentadas, centralizando-se na melhoria da eficiência e eficácia do serviço público. Neste contexto, os dirigentes públicos assumem um papel primordial. São eles que no seu quotidiano, têm a responsabilidade de as colocar em prática com sentido de responsabilidade, eficácia e eficiência, mesmo que as orientações sejam determinadas pelo governo. Dado ao papel de extrema importância que os dirigentes públicos têm para o crescimento, dinamização e modernização das instituições públicas, os mesmos devem possuir perfil e competências adequados ao papel que desempenham.

Na Administração Pública Cabo-verdiana, com a nova estruturação, foi criada em 2009 a Direcção Geral de Plano Orçamento e Gestão - DGPOG que foi a fusão e reforço das funções de planeamento estratégico e a consequente gestão dos recursos patrimoniais, financeiros e dos recursos humanos de modo a dinamizar o serviço público visando redução dos gastos, melhoria no serviço prestado aos cidadãos e obtenção de melhores resultados. A DGPOG é uma direcção criada pelo Estado em cada departamento governamental, para prestar assessoria geral, especial e interdisciplinar. Está encarregada de avaliar, propor, gerir, acompanhar e executar as políticas dos Organismos de Estado nos domínios de planeamento, da administração, da gestão orçamental, dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais, bem como da área da modernização administrativa (Fonte: Regime Jurídico da Administração Pública Cabo-verdiana: Decreto-lei nº 9/2009, publicada no B.O de 6 Abril de 2009).

O novo dirigente público, o Director das DGPOG, tem assim um papel importante na dinamização e no sucesso da instituição pública que dirige. Sendo uma pessoa que responde por todas as áreas da instituição, exige-se que esse líder tenha um certo perfil bem como certas competências de gestão. Por tudo isso, torna-se pertinente um estudo sobre o perfil e competências essenciais para o cargo de dirigentes das DGPOG dos organismos do Estado de Cabo Verde.

1.3. Definição do problema da pesquisa

A discussão em torno das acções dos dirigentes públicos vem ocorrendo com frequência, pois deseja-se uma gestão mais eficiente e com profissionalismo, alinhando a organização às necessidades e expectativas do cidadão. Segundo Vaz (2011), para serem eficazes na tomada de decisões, os dirigentes devem desenvolver um conjunto de competências essenciais, designadamente: a gestão por objectivos, a compreensão e eficácia organizacional, o trabalho em equipa, o trabalho em parceria, as relações interpessoais, a comunicação, a gestão de conflitos (diplomacia), a negociação, bem como um sólido sentido de deontologia do serviço público e dos valores que o norteiam.

Segundo Abreu (2004) a maioria dos dirigentes não possui capacidade de liderança e muitos líderes não estão investidos em cargos de direcção e chefia, porque existem outros factores que condicionam a investidura em cargos administrativos, como habilidades políticas, amizades, confiança de quem controla a instituição ou até a antiguidade do funcionário no quadro. Neste sentido a nomeação dos dirigentes públicos, em detrimento dos mesmos serem colocados por via de concursos que permitem uma cuidadosa análise do seu perfil e competências, poderá trazer alguns reveses na dinamização das instituições públicas cabo-verdianas. Tendo em conta essa prática utilizada e, face à modernização da Administração Pública, o estudo pretende responder à seguinte pergunta:

“Qual o perfil e as competências essenciais para o cargo de dirigente público sob a óptica dos dirigentes das DGPOG e qual a relação entre a importância atribuída às competências apontadas e o domínio que os dirigentes dizem possuir sobre as mesmas?”

1.4. Objectivos da pesquisa

1.4.1 Objectivos gerais

Identificar e analisar o perfil e as competências essenciais para o cargo de dirigente público sob a óptica dos dirigentes das DGPOG e qual a relação entre a importância atribuída às competências apontadas e o domínio que os dirigentes dizem possuir sobre as mesmas.

1.4.2. Objectivos específicos

- Identificar o perfil dos DGPOG em exercício;
- Identificar as competências que os dirigentes das DPOG se atribuem, ou seja, as competências que esses dirigentes consideram essenciais para o exercício do cargo;
- Estabelecer a relação entre o grau de importância das competências apontadas pelos DGPOG e o seu nível de domínio sobre as mesmas;
- Relacionar as competências essenciais apontadas pelos dirigentes das DPOG's com as competências estabelecidas pelo estatuto do pessoal dirigente da administração pública;
- Propor um novo modelo de perfil e competências essenciais para os dirigentes das DPOG sob a óptica dos entrevistados.

2. REVISÃO LITERÁRIA

2.1. Processo de Modernização na Administração Pública

Após a década de 90 marcada pela crise do Estado, tornou-se necessário implementar medidas visando o aumento da efectividade e eficiência na administração pública e maior responsabilidade dos serviços públicos perante os usuários. Assim foi inserido um conjunto de práticas corporativas no sector, traduzidas pelo aumento de responsabilidade dos gestores públicos, passando pelo foco no resultado e maior rigidez nas especificações de desempenho, relegando para segundo plano o controlo dos processos (Bresser Pereira, 2000).

Os paradigmas de mudança mais comuns utilizados na administração pública são denominados de programas de modernização. Estes programas de modernização da administração pública iniciaram com a Nova Gestão Pública (*New Public Management*) que depois evoluiu para Governação Pública (*Public Governance*) e consequentemente passou a ser designada Governança (*Governance*).

2.1.1. Nova Gestão Pública, Governação Pública e Governança

A Nova Gestão Pública é uma expressão normalmente utilizada pelos académicos e profissionais para referir-se a um conjunto de valores, princípios, técnicas e estilos de direcção em Administração Pública. Para Aucion (1995), a Nova Gestão Pública é um marco válido para tomar decisões sobre como estruturar e dirigir a Administração Pública. O vocabulário da Nova Gestão Pública (doravante NGP) acentua-se na mudança, na descentralização, no respeito pelos usuários dos serviços públicos, na *performance* e preocupa-se ainda com a racionalização de recursos, ou seja, em arrecadar mais e gastar menos.

Baseando-se nesta perspectiva, os princípios da NGP segundo Aucion (1995) são:

- a) Direcção prática e profissionalizada – estipula que o controle das organizações públicas deve ser activo, visível e discricional, exercido por pessoas com altos níveis hierárquicos e reconhecida capacidade de liderança.
- b) *Standards* explícitos e utilização de medidas de *performance* – é decidir, definir objectivos e indicadores de rendimento que se reflectem em ganhos qualitativos (Day e Klein, 1987; Carter 1989).
- c) Orientação para o desempenho – a distribuição de recursos e recompensas devem estar ligadas às medidas de *performance*.

- d) Descentralização do sector público em unidades mais operativas – operar descentralizadamente e relacionar-se em cooperação com outras unidades.
- e) Favorecimento de uma maior competência no sector público – usar a competência como chave para reduzir custos e conseguir melhores resultados.
- f) Adopção de estilos de direcção utilizados pelo sector privado – conseguir uma maior flexibilidade tanto na contratação como na distribuição de recompensas.
- g) Maior disciplina e cuidados no uso dos recursos – recortar os custos directos, aumentar a disciplina laboral, ou seja, fazer muito com pouco.

A aplicação dessas reformas contribui para que as organizações públicas ajam de forma mais estratégica na formulação de políticas e se organizarem de melhor forma. É necessário que se crie um sistema de gestão financeira com ênfase nos resultados e um sistema de pessoal descentralizado que dê maior importância à remuneração por desempenho.

Alguns países, para além de adoptarem os princípios da NGP, viram a necessidade de manter uma ética no serviço público, através de uma administração equitativa do direito e da política fiscal e um controlo das finanças do sector público. Neste sentido, surge um novo paradigma denominado *Public Governance* ou Governação Pública, que surge como resposta à Nova Gestão Pública (NGP) que Meneguzzo et al., 1997 consideram como mecanicista e pouco capaz de dar resposta à gestão da Administração Pública (doravante AP).

Este novo paradigma traduz um olhar sobre a AP onde o governo passa a interagir com a sociedade, com o sector privado, a nível da política e a nível social. Desta forma, a Governação Pública parte do ambiente exterior para definir políticas de intervenção praticadas no seio das organizações públicas.

Para entender melhor esse paradigma é preciso diferenciar esses dois termos: governação e governo. Governação é uma estrutura que assume um sistema social e político em consequência do esforço e das intervenções de diversos actores que nele actuam. O governo, por sua vez, assume a coordenação dos diversos actores do sistema socioeconómico, de forma que as intervenções públicas sejam capazes de responder às exigências da complexidade, diferenciação e dinamismo, respostas estas que são atribuídas aos dirigentes.

Aos gestores públicos atribuem-se responsabilidades relevantes divididas em três níveis:

- 1) O normativo - relacionado com os valores, ou seja, funções do governo e configuração do processo decisório para a colectividade;
- 2) Formulação de políticas públicas - o gestor público deve ter em atenção os diferentes interesses públicos, principalmente aqueles com fraca representação social;
- 3) Implementação de políticas públicas, que são as competências do gestor público em inovar e testar mediante instrumentos operativos especiais.

De acordo com Kissler e Heidmann (2006) a modernização praticada até o momento terá sido insatisfatória e, por isso, deu lugar a um novo modelo que é a Governança que trouxe toda uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, baseadas na acção conjunta, e praticadas de forma eficaz e transparente e que é compartilhada pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil. O termo governança surge pela necessidade de ir além das palavras do governo, demasiado ligado a modelos de decisões próprias dos antigos cenários, predominantemente hierárquico (Longo e Ysa 2008). Este novo modelo pretende assim criar uma solução reformadora para os problemas sociais e oferecer possibilidades e oportunidades de um desenvolvimento futuro com sustentabilidade para todos os intervenientes.

O desenvolvimento de formas de participação social e a expansão das associações de defesa de causas públicas aliados ao incremento dos meios de comunicação na formação e opinião pública, contribuiu para a ampliação da esfera pública. Neste sentido, de acordo com Prats e Catalá (2008), a Governança não individualiza o papel dos governos. Pelo contrário, a governança consiste em redes ou estruturas de interdependência em que se reforça o papel do governo como empreendedor, facilitador, mediador de conflitos, negociador e formulador de regras. Ela se baseia inteiramente nos princípios de “Boa Governança” incluído no **Livro Branco sobre a Governança Europeia**, a saber:

1. Abertura: implica que as instituições devem trabalhar de forma transparente e comunicativa pois, utilizar uma linguagem acessível ao grande público e facilmente compreensível, isso é fundamental para a credibilidade e confiança dos cidadãos;
2. Participação: para que as políticas públicas tenham qualidade requer-se uma ampla participação, tanto na fase de formulação como no desenvolvimento das mesmas. Para este efeito, sugere-se a conveniência de criação de redes, estruturas flexíveis e processos que favorecem a interacção de todos os actores;

3. Responsabilidade: é necessário clarificar o papel de cada uma das instituições e os seus actores;
4. Eficácia: adoptam-se medidas para obter resultados com base em objectivos claros, as políticas deverão ser eficazes e oportunas
5. Coerência: as políticas e as medidas deverão ser coerentes e perfeitamente compreensíveis.

Desta forma, a Governação se configura como um atributo que caracteriza as sociedades capazes de conseguir sucesso, progresso e bem-estar.

2.2. Liderança na Administração Pública vs Competências

A liderança, segundo McGregor (apud MAXIMIANO, 2000), não é um atributo da pessoa, mas uma combinação complexa de quatro variáveis ou elementos: as características do líder; as atitudes, necessidades e características pessoais dos liderados; as características da organização, em especial a tarefa a ser realizada; e a conjuntura social, económica e política.

A administração pública vem sofrendo grande modernização e seguindo um novo modelo de gestão da coisa pública. Perante este cenário, exige-se um novo perfil para os líderes organizacionais, de modo a atenderem às necessidades de uma sociedade. O novo líder deve estar dotado de competências e condições para que as organizações públicas não só sobrevivam, mas que sejam sustentáveis. Perante este mercado cada vez mais competitivo, o dirigente público deve possuir certas competências de liderança de modo a superar os desafios que a nova administração pública o coloca. Os estudos realizados sobre competências de liderança devem lançar as bases para que as organizações se preparem para enfrentar possíveis desafios, com enfoque nas novas tecnologias, assim como no desenvolvimento das pessoas ao nível do perfil e competências exigidos para uma liderança eficiente e eficaz assentes numa governação pública positiva. Só assim poder-se-á contribuir para uma administração pública de sucesso, que apresenta, portanto, resultados em termos organizacionais e de qualidade de serviço ao utente.

Nesse sentido, para Guimarães (2009), entre as competências essenciais que se exigem aos líderes do serviço público, destaca: apresentar-se como modelo inspirador e transmitir um carisma que espelhe a excelência que se pretende alcançar; capacidade de mobilização de pessoal através da apresentação de ideias e visões inovadoras; habilidade de trazer pessoas à volta de um tema de interesse comum

através de incentivos motivacionais; aumentar o nível de engajamento e produtividade do pessoal. Segundo Guimarães (2009, p.1) “a competência da liderança é a que mais influencia nos resultados gerenciais dentro das empresas”, uma vez que ela está directamente vinculada “à habilidade de gerência na condução de questões que envolvem o relacionamento humano e influências diversas na equipa de liderados”. O autor salienta ainda que, quanto mais bem-sucedida “a performance da liderança, mais se produzirão ambientes motivados, produtivos e com qualidade, pois é através dos estímulos emanados do líder que, efectivamente, se chega à excelência”.

2.3. O Gestor Público e o seu papel em programas de modernização

Para Moore (2002,) os dirigentes públicos devem ser “criadores de valor público”, ou seja, devem ter a capacidade de transformar os poucos recursos disponíveis em “impactos positivos para a sociedade, atendendo os desejos e percepções dos cidadãos” (p. 423). O autor não concorda que o dirigente público seja visto como um mero “executor de acções decididas e planeadas pelos políticos” (p. 423). No seu ponto de vista, os dirigentes devem ter iniciativas, capacidade de liderar processos de mudança, gerir recursos à sua disposição e serem inovadores, sempre em busca de valor público de forma consciente, no sentido de atingir os objectivos e a missão do órgão onde actuam.

O gestor público, por ser o responsável pelas actividades de planeamento, organização, liderança e controlo de uma organização pública, é considerado o principal interveniente no processo de modernização da administração pública. Segundo Simon (1961) a definição da função de direcção enfatiza o processo de tomada de decisões. Neste sentido podemos definir o dirigente público como aquele que desenvolve três tipos de funções e competências:

- a) Procurar o caminho: é decidir, ter capacidade de visão na solução de problemas e definição de necessidades;
- b) Solucionar problemas: é a capacidade de analisar e reflectir,
- c) Implementar as decisões tomadas: é a capacidade de accionar e executar os serviços.

Por outro lado, sob uma perspectiva interna, o gestor público é a ligação entre o nível político e o nível profissional, portanto entre os responsáveis pela formulação de

políticas ou programas públicos e aqueles que são responsáveis pela sua implementação. Neste sentido, Nieto (1987:36) fez a seguinte definição de gestores públicos: “os gestores públicos podem ser considerados como o elo ou relação de contacto entre políticos e administradores, e a função de direcção como aquela que corresponde à realização e a implementação das decisões políticas”.

Finalmente, para Metcalfe e Richards (1989), o gestor público é quem assume a responsabilidade do funcionamento do sistema. Metcalfe aponta 4 estilos de gestor identificados na Administração Pública:

- a) Gestor burocrata: sua atitude é passiva ou reactiva, e o seu objectivo é aplicar com equidade regras e procedimentos;
- (b) Gestor tecnocrata: sua atitude é racionalista e baseia-se na especialização e no conhecimento (*expertise*). Pretende aplicar a alternativa científica que maximize ou optimize os resultados;
- (c) Gestor político: analisa as preferências e os valores dos principais actores e dos afectados por cada decisão. Sua atitude é a incrementação e o seu objectivo é a negociação.
- (d) Gestor inovador: exerce uma liderança empreendedora e exige uma capacidade de inovação tendo em vista a procura de soluções viáveis.

Entre os diferentes estilos de gestores identificados por Metcalfe, deve ser o gestor inovador a se tornar um actor de mudança na administração pública. A crescente interdependência interna na gestão pública, requer com que o gestor público proposto como um "agente de mudança", exerça um papel de integrador de forma a complementar a acção de inovação, (Zapico, 1993).

2.4. Abordagem sobre competências

2.4.1. Noções de competências

Para Durand (1998), o conceito de competência é dividido em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes. O autor define o conhecimento como uma série de informações apreendidas e estruturadas pelo indivíduo; a habilidade como a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido e a atitude como a predisposição em relação à adopção de uma acção. Na mesma linha de pensamento, Fleury (apud

ROCHA-PINTO et al, 2003, p. 75) vê a competência como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afectam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho”. Para o autor, o conceito de competência está associado ao desempenho profissional do indivíduo. Para além do indivíduo saber as suas tarefas, exige-se também que ele seja um bom profissional, com conhecimentos técnicos, com crenças, valores e características de personalidade que traçam a atitude e, por fim, o desempenho profissional. Para o desenvolvimento das competências, é necessário que antes sejam desenvolvidas as competências que levam à aprendizagem, ou seja, capacidades e habilidades cognitivas.

Fleury e Fleury (2001) conceituam a competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo” (p. 21). Dutra (2001) parece partilhar da mesma opinião e explica que a competência é mostrar na prática o que se sabe numa determinada situação, esta geralmente marcada pelas relações de trabalho, cultura organizacional, imprevistos, limitações do tempo e recurso. Neste contexto, essa agregação de valor implica uma contribuição permanente da pessoa ao património de conhecimento da organização. Dutra define ainda as competências como conjunto de conhecimentos, ou seja, “saber em acção”, um conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências; a habilidade de “saber fazer”, é a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais e atitudes de “querer fazer”, ou seja, uma acção particularizada diante de um contexto ou situação.

Marshall (apud Ricco, 2004) tem uma visão um pouco mais intrínseca e pessoal da competência. Para Marshall, competência é uma característica subjacente de uma pessoa que possibilita um desempenho superior em uma dada tarefa, papel ou situação. Pode apresentar-se nos seguintes níveis: habilidade, conhecimento, papel social, auto-imagem e características individuais que direccionam a acção.

Mertens (1999) também compartilha da perspectiva pessoal de Marshall, porém associa-a aos resultados pretendidos. Segundo o autor, “para se identificar a competência parte-se dos resultados e dos objectivos desejados da empresa em seu conjunto, que derivam em tarefas, e estas em conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos” (p. 62). A competência, para este autor, reflecte-se no resultado que a pessoa ligada a uma determinada função deve atingir, ou seja, esta deve estar capacitada de conhecimentos e habilidades que levam a alcançar o resultado

desejado. Neste sentido, a competência não está centrada na função em si, mas sim, na pessoa que ocupa uma determinada função.

De todas as definições estudadas, os autores Spencer e Spencer (1993) são os que mais aprofundam a delimitação conceitual de competências. Para estes autores a competência é uma parte profunda e duradoura da personalidade da qual pode derivar a conduta numa variedade de situações de tarefa de trabalho. Deste modo, competência se relaciona de uma forma causal com um desempenho eficaz e/ou superior, numa determinada função ou situação, permitindo saber quem faz algo bem ou mal, medido através de um critério específico e padronizado. As competências indicam, assim, “formas de comportamento e pensamento, que se generalizam através de situações que perduram durante um período razoável de tempo” (p.9).

Assim, a competência inclui as seguintes características fundamentais:

Motivação: as coisas que as pessoas pensam e querem de forma consistente e que produzem uma acção.

Traços pessoais: características físicas e respostas consistentes às situações e informações.

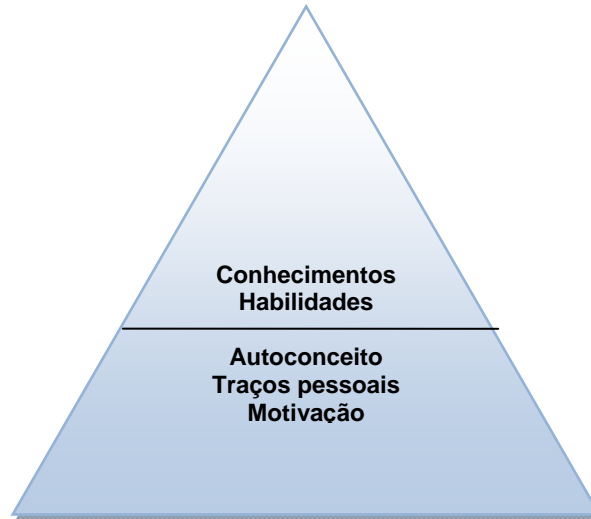
Auto conceito: engloba as atitudes de uma pessoa, seus valores e auto-imagem.

Conhecimento: a informação que uma pessoa possui sobre áreas de conteúdo específico. Os conhecimentos predizem o que um indivíduo pode fazer, mas não o que fará em contexto específico no trabalho.

Habilidades: a capacidade para desempenhar uma tarefa física ou mental. As habilidades mentais e cognitivas incluem o pensamento analítico (processamento de conhecimentos e dados) e o pensamento conceitual (reconhecimento de padrões de dados complexos).

Em seguida os autores apresentam um modelo, para explicarem os diferentes níveis de competência. De acordo com a figura 1, o conhecimento e as habilidades geralmente são visíveis e relativamente superficiais às pessoas. O autoconceito, os traços de personalidade e as motivações são aspectos mais ocultos, profundos e centralizados nas pessoas. O conhecimento e as habilidades são mais fáceis de desenvolver. A formação é um sistema mais efectivo de assegurar as habilidades. Os aspectos mais centrais da personalidade são mais difíceis de avaliar e desenvolver, mas são possíveis de seleccionar:

Figura 1. Definição de competência



Fonte: (adaptado de Spencer e Spencer, 1993)

Os critérios de referência são importantíssimos para a definição das competências. Uma característica não se pode considerar uma competência, ou seja, uma característica que não provoca uma diferença no rendimento não é uma competência e não se pode utilizar para avaliar as pessoas.

Para Spencer e Spencer (1999), os critérios mais utilizados em competências são:

- Rendimento superior: é fácil identificar com uma percentagem de incremento sobre valores padronizados em uma situação de trabalho concreta.
- Rendimento efectivo: geralmente se refere ao mínimo aceitável de nível de trabalho abaixo do qual se considera incompetente.

Spencer e Spencer (1993) também distinguem dois tipos de desempenho no posto de trabalho: desempenho superior que se define estatisticamente como um desvio padrão acima da média de desempenho e desempenho efectivo que normalmente se refere ao nível de trabalho minimamente aceitável. Desta forma, quem se situa abaixo da média, não se consideraria competente. Para o autor o que diferencia uma execução excelente ou superior de uma execução inferior depende da definição em dois sentidos. Por um lado depende das competências que são factores-chave para o desenvolvimento da organização as chamadas competências essenciais ou "*core competences*". Por outro lado depende de o mesmo ocorrer com os enfoques mais tradicionais. A descrição que se realiza deste tipo de capacidade sobrepõe a descrição que se faz das funções de gestão.

Para entender melhor ainda o conceito de competências o autor De Ansorena (1996) propõe a distinção de dois grupos de competências: 1) competências técnicas – aquelas que estão relacionadas com as habilidades específicas envolvidas no bom desempenho no trabalho numa área técnica, funcional e específica e 2) competências gerais ou genéricas – aquelas relacionadas com as características e habilidades do comportamento geral do indivíduo no trabalho, independentemente de outros aspectos como o domínio de elementos tecnológicos ou conhecimentos específicos.

Desta forma as competências se compõem em habilidades, conhecimentos e outras características individuais. Porém, os autores não apresentam estas características da mesma forma uma vez que as competências implicam desempenhar com êxito as tarefas específicas, ou seja, tarefas próprias do posto de trabalho denominadas de características técnicas. Estas competências técnicas serão diferentes conforme o cargo que a pessoa ocupa no seu trabalho e conforme o ramo de actividade da empresa. Por exemplo, as competências técnicas de um gestor que actua na área de informática são diferentes das de um gestor que actua na área de turismo. Por outro lado a competência consiste em saber agir em situações não programadas e complexas, neste caso trata-se de competências genéricas ou gerais, aquelas que não se vinculam ao desempenho de tarefas concretas.

2.4.2. Competências organizacionais e competências individuais

Com o desenvolvimento de novas teorias de gestão tornou-se essencial uma nova análise das competências dos gestores dirigentes de diversas instituições baseando-se em teorias de gestão. Por o estudo pretender estudar a competência das organizações e de um indivíduo específico, ou seja, a competência do dirigente público, torna-se necessário pesquisar as diversas abordagens sobre competências organizacionais e individuais.

Para uma adaptação ao ambiente competitivo, as instituições públicas vêm trabalhando com base na inovação tecnológica, para a mudança do perfil e competência dos seus dirigentes de forma a adequá-los aos novos desafios colocados pela era tecnológica. Nesse contexto, aumenta a importância das competências, principalmente daquelas que permitem a distinção da empresa perante seus concorrentes – as competências essenciais (*core competences*). As instituições públicas devem ter a capacidade de identificar as competências que possuem e as que precisam ser adquiridas para se alcançar determinados objectivos e resultados.

Fleury (apud ROCHA-PINTO et al, 2003) afirma que, para que as organizações tenham competitividade, elas devem identificar as competências indispensáveis para o seu sucesso. Este autor divide as competências organizacionais em básicas e essenciais, definindo competências básicas como pré-requisitos ou capacidades indispensáveis para as organizações gerirem um negócio com eficácia e para se manterem no mercado. As competências essenciais, por outro lado, são definidas como aquelas que asseguram o “diferencial competitivo” (p. 75). Segundo o autor, uma vez identificadas as competências organizacionais, estas devem ser distribuídas em competências funcionais, ou seja, em um conjunto de conhecimentos e habilidades que permitem aos funcionários desenvolver suas funções com eficiência, adequando-as às competências organizacionais (básicas e essenciais) e aos objectivos estratégicos da empresa.

Zarifian (2001), explica que as competências organizacionais se manifestam das diversas formas, a seguir apresentadas:

- Competências sobre processos de trabalho propriamente ditos;
- Competências técnicas, ou seja, os conhecimentos específicos sobre o trabalho que está sendo realizado;
- Competências sobre os fluxos de trabalho da organização;
- Competências de serviço;
- Competências sociais, relacionadas ao comportamento dos indivíduos.

Para Bittencourt (2002), a proposta baseada na gestão de competências pretende aproximar mais os objectivos organizacionais dos individuais. Com este propósito, a compreensão dos dois principais níveis de competências, organizacionais e individuais fica mais facilitada. O primeiro nível refere-se às *core competences* (competências essenciais da empresa), isto é, aquelas responsáveis pela actuação da empresa no mercado, estimulando a construção de um diferencial competitivo baseado nas especialidades e especificidades de cada organização. O segundo nível refere-se à necessidade crescente de formar e valorizar o profissional que possa oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa. Este profissional deve ter como objectivo a inovação baseada num perfil criativo e flexível e estar preparado para trabalhar e estimular o desenvolvimento de outras pessoas com quem trabalha.

Segundo Zarifian (2001), a competência é sempre do indivíduo e não da função que desempenha. Ela só pode ser vista quando o individuo executa uma determinada

função, ou seja, se manifesta através da actividade prática e, através desta, pode-se identificar quais as competências aplicadas. A competência organizacional é definida pelos autores Hammel e Prahalad (1990), como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e de gestão essenciais para uma organização. O estudo dessas competências conduz a vantagens competitivas, isto é, permite que as decisões sejam tomadas com mais eficiência. Cabe à organização reconhecer os seus pontos fortes e avaliar os seus pontos fracos, investir para manter esse diferencial e criar uma nova vantagem competitiva. Por outro lado, a competência organizacional é construída com a soma das competências individuais.

Neste contexto da interligação das competências organizacionais e individuais, os autores, Brandão e Guimarães (2001) defendem que a interacção das competências profissionais com outros recursos leva à manutenção das competências organizacionais. Deste modo, o desenvolvimento de competências individuais na empresa poderá contribuir positivamente para o desenvolvimento de competências organizacionais, assim como, ampliar a capacidade de desempenho e o sucesso empresarial. Pode-se assim afirmar que as competências devem ser traduzidas pelas organizações em competências individuais. Ou seja, as competências das pessoas na empresa são, em conjunto, um reflexo das competências essenciais da empresa.

2.4.3. Competências gerenciais ou de direcção

As competências gerenciais, isto é, as competências essenciais para os dirigentes públicos, por sua vez, são aquelas relacionadas com a sua capacidade de maximizar os recursos disponíveis para obtenção de resultados almejados. Para o estudo das competências gerenciais, cabe distinguir quatro abordagens de competências de direcções, ou seja competências pertinentes para o cargo de dirigente. A primeira abordagem baseia-se na análise do local de trabalho dos dirigentes onde se identificam os aspectos que os dirigentes consideram para o desempenho efectivo e/ou superior no seu local de trabalho (Boyatzis, 1982, Quinn e outros 1990; Spencer e Spencer 1993). A segunda perspectiva centra-se na definição de competências fundamentais que permitem avaliar o potencial do dirigente (Hay 1990; Mitrani e outros, 1992). A terceira abordagem estabelece as características cognitivas fundamentais que representam o êxito do dirigente, a partir dos seus conhecimentos prévios sobre o trabalho de direcção (Kanung e Misra, 1992). A última abordagem está vinculada às competências como processo de aprendizagem, e a análise desta competência constitui uma base para o diagnóstico posterior às necessidades do desenvolvimento do gestor (Kolb e outros, 1986; McCauley e outros, 1989).

Na primeira abordagem Boyatzis (1982) fez uma aproximação entre o trabalho do dirigente e as competências das pessoas que ocupam os cargos de dirigentes, ou seja, fez uma relação das competências com as características que estão relacionadas com o desenvolvimento efectivo ou superior no local de trabalho. Sua investigação se baseou num estudo de 2000 dirigentes que ocuparam 41 tipos de postos de trabalho distintos em 12 organizações públicas e privadas. Obteve um total de 21 tipos de competências que agrupou em 5 clusters, a saber:

- a) As competências de direcção de metas e acções – são definidas como orientação para eficiência de pro-actividade e o uso de diagnósticos de conceitos e capacidade de influenciar os outros.
- b) As competências de liderança – relacionam-se com a autoconfiança, o uso de apresentações orais, pensamento lógico e conceitualização.
- c) As competências para gestão de recursos humanos – incluem o uso do poder socializado, visão positiva, gestão de processos de grupos e autoavaliação objectiva.
- d) As competências em gestão do pessoal – consistem no desenvolvimento de carreiras dos funcionários e o uso unilateral da espontaneidade.
- e) As competências que se centram em relação a outros – são o autocontrolo, a objectividade perceptual, a resistência, adaptabilidade e preocupação em manter relação de amizade com todos.

Quinn e outros (1990) associam cada um dos papéis de direcção a uma série de competências propostas. Estas competências partem de um estudo prévio de um conjunto de 250 competências. O estudo foi conduzido por um grupo de especialistas a nível académico e empresarial que identificaram as competências que são mais importantes para o desempenho dos distintos papéis propostos. O resultado apresentou 24 competências associadas a oito papéis estabelecidos:

- 1. O papel de director inclui as competências de tomar iniciativa, estabelecimento de metas e delegação de forma efectiva.
- 2. O papel de produtor compreende a produtividade do pessoal e motivação, a motivação a outros e gestão do tempo e do stress.
- 3. O papel de coordenador abarca a planificação, a organização e o controlo.
- 4. O papel de monitor engloba a redução de sobrecarga de informação pela análise crítica da mesma, a apresentação da informação e a escrita de forma correcta dessa informação.

5. O papel do orientador incluiu a comunicação interpessoal e o desenvolvimento dos colaboradores.
6. O papel de facilitador compreende a construção de equipas, tomada de decisões de forma participativa e gestão de conflitos.
7. O papel do inovador inclui a gestão de mudanças e pensamento criativo.
8. O papel do agente abarca a construção e manutenção de uma base de poder na negociação e compromisso com a apresentação de ideias.

Algumas dessas competências estão formuladas de maneira que na realidade, parecem funções ou tarefas de dirigentes. Spencer e Spencer (1993), tomando como base a investigação prévia realizada por Boyatzis (1982) propõem um perfil de competência a partir da análise de 36 modelos diferentes de gestão. No entanto, não levam a cabo nenhum estudo empírico para sua validação. Este perfil de competência contempla dirigentes independentemente do seu nível hierárquico, função e tipo de organização. Em concreto, propõem 12 competências genéricas de direcção:

1. Impacto e influencia (credibilidade e acções específicas).
2. Orientação para o desempenho (melhoria de eficiência e efectividade, estabelecer metas e benefícios aos funcionários).
3. Trabalho em equipa e cooperação (desenvolver e estimular o trabalho em equipa, cooperação e resolução de conflitos).
4. Pensamento analítico (analisar situações de forma sistemática, antecipar obstáculo e resolvê-los de forma realista).
5. Iniciativa (aproveitar as oportunidades quando aparecem).
6. Capacitação de pessoas (através de repostas construtivas e acções de formações).
7. Autoconfiança (confiança geral na capacidade e desafiar acções).
8. Compreensão interpessoal (compreender atitudes, interesses e perspectivas).
9. Direcção e assertividade (estabelecer limites, enfrentar problemas de desempenho e outros de forma clara e directa).
10. Busca de informação para diagnosticar problemas e oportunidades futuras.
11. Liderança de equipa (estabelecer e comunicar altos padrões de desempenho de equipas).
12. Pensamento conceptual (identificar de forma rápida as questões e acções chave em situações complexas).

Hay (1990) e Mitrani et al (1992) constituem uma segunda contribuição de estudo das competências de gestão. Hay propõe a existência de diversas competências essenciais e que estas são parte da personalidade podendo inferir-se através de observação de conduta. Não são conhecimentos nem habilidades, e nem se fala de orientações que apoiam o gestor no desempenho das suas funções. Assim, as competências consideradas mais relevantes para os executivos são:

- Raciocínio estratégico: capacidade de responder com rapidez às mudanças ambientais e às oportunidades do mercado
- Liderança das mudanças - capacidade de comunicar, motivar, actuar como patrocinadores de inovação
- Gestão das relações - capacidade de estabelecer relações e influenciar outras pessoas para o sucesso organizacional.

Com relação aos executivos, os autores propõem 5 competências:

- Flexibilidade ou capacidade de mudar as estruturas de direcção de forma a pôr em prática a estratégia para as mudanças da sua organização.
- Sensibilidade interpessoal ou capacidade de valorizar e compreender as pessoas.
- Delegação ou capacidade para compartilhar informações e proporcionar feedback.
- Trabalhar em equipa.
- Transferabilidade, ou seja, adaptar-se rapidamente e funcionar de forma eficaz em meios distintos.

A terceira contribuição apresentada pelos autores Kanungo e Misra (1992) sugere que um dirigente pode ter um número de habilidades específicas, mas que a utilização dessas habilidades depende das suas competências cognitivas. Estes autores categorizam três tipos de competências genéricas ou essenciais para os dirigentes:

- Competência afectiva ou capacidade de utilizar o pensamento de forma a regular o êxito das reacções emocionais.
- Competência intelectual ou competência dos processos mentais, das crenças e das expectativas.
- Competência orientada para acção.

A última contribuição estuda as competências desde a perspectiva de aprendizagem para analisar as necessidades posteriores de aprendizagem dos dirigentes. Kolb et al (1986) propõem um mapa de hierarquia de competências para cargos de direcção onde integram 12 competências genéricas que se relacionam com quatro modelos básicos do processo de aprendizagem:

- Competências efectivas (se relacionam com a aprendizagem).
- Competências perceptuais (dirigir a ambiguidade, reconhecer e analisar as informações).
- Competências simbólicas (se relacionam com competências como a planificação, análise de dados quantitativos e tecnologias).
- Competências de conduta (se relacionam com o modo de aprendizagem de experimentação activa).

Em suma, diversos autores apresentaram suas classificações de competências gerenciais, ou sejam, competências essenciais para cargos de direcção. Algumas dessas classificações derivam de estudos empíricos realizados como o apresentado pelos autores Boyatzis (1982), Hay (1990, e outros) e outras partem de estudo realizados por especialistas na matéria (Quinn e outros, 1990). Estas competências estão dentro das competências genéricas, ou seja, as competências que são transferíveis a diferentes tipos de situações.

As competências genéricas de direcção podem se agrupar de forma mais ampla. Embora não tenham sido consideradas todas as competências, pois nem todas são consideradas genéricas, foram incluídas aquelas relacionadas com as funções de direcção, ou seja, dos dirigentes. Neste sentido foram identificados três tipos de competências genéricas de direcção denominadas:

- a) **Auto-eficácia** ou “saber fazer”- este tipo de competência se relacionada com o conceito de auto-eficácia abordado por Bandura (1987). Segundo o autor, auto-eficácia é a crença ou a convicção de realizar com êxito uma acção para produzir determinados resultados. As expectativas com relação à própria eficácia determinam a quantidade de esforço que se transforma em uma acção apesar dos obstáculos e de experiências aversivas. Também este tipo de competência se relaciona com o conceito de controlo abordado por Quinn (1990). Para este autor a auto-eficácia inclui aquelas características em que os dirigentes actuam como mediadores ou facilitadores colocando em prática os seus conhecimentos e habilidades necessárias. Isso permite desenvolver com êxito cada tarefa desempenhada num cargo de direcção.

b) **Auto-controlo** e relações interpessoais ou “saber estar”- este tipo de competência se relaciona com o conceito de desempenho abordado por Peiró (1999) que se refere a saber como exercer o papel que representa um dirigente em seu posto de trabalho, ou seja, saber como tratar as pessoas. Esta competência refere-se à capacidade de um dirigente adaptar-se e relaciona-se em diversas situações que envolvem pessoas e o seu ambiente mantendo o controlo sobre as próprias emoções, postura íntegra e responsabilidade no desenvolvimento do trabalho.

c) **Pro-actividade** ou “querer fazer” – este tipo de competência se relaciona com o conceito de Atitude abordado por Peiró (1999), que se refere à disposição e motivação para o desempenho das tarefas no local de trabalho. Também se relaciona com o conceito de Controlo, que se refere à persistência para fazer frente às dificuldades e barreiras para o sucesso. De forma mais concreta, o conceito de pro-actividade se define como características que tem por objectivo antecipar previamente os problemas e oportunidades (Toulson e Smith, 1994), ou seja, manter um nível elevado de actividades para conseguir alcançar os objectivos, antecipar os problemas e desenvolver a organização atribuindo uma visão positiva às coisas.

Assim, pode-se concluir que as competências no geral e as competências de direcção em particular fazem referência a uma série de características que permitem não só um desempenho efectivo, como também um desempenho superior ou específico no posto trabalho. Desta forma, estas características apontadas permitem não só que um dirigente tenha um desempenho minimamente aceitável (desempenho efectivo) mas também que este desempenho seja melhor que um desempenho médio, ou seja, um desempenho superior ou específico.

Desta definição surgem dois tipos de competências: uma mais específica (competências técnicas) e outra mais geral (competências essenciais ou genéricas). As competências técnicas se referem principalmente à posse de conhecimentos e habilidades específicas (principalmente cognitivas) para adequá-los ao desempenho de tarefas específicas e de carácter técnico ao cargo de direcção (saber fazer as coisas), (De Ansorena, 1996). São os conhecimentos e habilidades que se requerem para se ter um desempenho superior no cargo de direcção em uma organização. As competências genéricas, por sua vez, englobam as características do dirigente que permitem a auto-regulação e auto-controlo no desenvolvimento do seu trabalho (Kanungo e Mirsa, 1992) e são generalizadas em diversos contextos diferentes. Estas

competências genéricas se incluem fundamentalmente nas restantes características: auto-conceito, as motivações, o papel social, as atitudes, os valores e crenças. Conforme referido anteriormente, pode-se distinguir três tipos de características de competências genéricas ou essenciais para cargos de direcção:

1. As características que moldam e facilitam a colocação em prática dos conhecimentos e habilidades para o desempenho das tarefas com êxito - a auto-eficácia;
2. As características que permitem a adaptação e a relação com distintas situações e diversas pessoas adoptando uma postura íntegra e responsável – o auto-controlo e as relações interpessoais;
3. As características que inclui as características dos dirigentes que adoptam um papel proactivo perante os problemas e oportunidades no seu posto de trabalho e na organização – a pro-actividade.

Quadro 1. Caracterização das competências directivas essenciais atribuídas aos dirigentes

Autores	Competências Essenciais
Boyatzis (1982)	<ul style="list-style-type: none"> • competências de direcção de metas e acções; • competências de liderança; • competência para gestão; • competências em gestão do pessoal; • competências que se centram em relação a outros
Kolb e outros (1986)	<ul style="list-style-type: none"> • competências efectivas • competências perceptuais • competências simbólicas <p>Competências de conduta</p>
Quinn e outros (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • tomar iniciativa • a produtividade do pessoal e motivação • planificação, a organização e o controlo. • comunicação interpessoal e o desenvolvimento dos colaboradores; • gestão de mudanças e pensamento criativo;. • poder na negociação e compromisso com a apresentação de ideias.
Hay(1990) e Mitrani e outros (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • raciocínio estratégico • liderança das mudanças • flexibilidade • sensibilidade interpessoal • delegação ou capacidade para partilhar informações e proporcionar feedback. • trabalhar em equipa. • transferabilidade

Kanung e Mirsa (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • competência afectiva • competência intelectual • competência orientada para acção.
Spencer e Spencer (1993),	<ul style="list-style-type: none"> • impacto e influencia • orientação para o desempenho • trabalho em equipa e cooperação • pensamento analítico • iniciativa • capacitação de pessoas • autoconfiança • compreensão interpessoal • direcção e assertividade • busca de informação para diagnosticar problemas e oportunidades futuras. • liderança de equipa • pensamento conceptual

2.4.4. Competências requeridas aos dirigentes públicos face à modernização da Administração Pública

Durante a década de setenta nos Estados Unidos, estudos levados a cabo revelaram uma íntima relação entre a produtividade no trabalho e a repetição de alguns comportamentos no decorrer do trabalho. Destas observações surgiu a noção de competências que se conhece na gestão contemporânea. (LONGO, 2002).

Rapidamente deu-se a necessidade de desenvolver competências gerenciais para responder às demandas da sociedade, nomeadamente no que tangia à qualidade do serviço público, à flexibilidade e à eficiência. Hondegghem et al. (2006) afirma que a gestão por competências na administração pública iniciou-se nos Estados Unidos e no Reino Unido nos anos 1980 na mesma altura em que se introduzia a Nova Gestão Pública (New Public Management) com um acentuado penhor gerencial.

Falar da administração pública hoje é falar da gestão por competências no setor público. Estes dois termos são indissociáveis quando se sabe que a gestão por competências constitui o motor do crescimento sustentável e qualificado da administração pública. Hondegghem et al. (2006) explica isso mesmo, enfatizando o papel da competência na transformação de uma organização conservativa em uma organização reformadora. Para este autor “as competências oferecem uma linguagem comum e mesmo compreensão dos comportamentos necessários para atender aos objetivos da organização. São, além disso, instrumento de coerência em um setor público muito fragmentado” (HONDEGHEM et al., 2006, p.244).

Baseando-se nessa “coerência” alguns teóricos propuseram a substituição de um modelo de organização baseado na noção de função por outro, baseado na noção de competência, (HONDEGHEM et al., 2006) que se assenta nos valores do mérito no serviço público. A inserção da gestão por competências na administração pública cabo-verdiana deve começar pelas funções gerenciais, uma vez que os dirigentes são os coordenadores de todo o processo de mudança que se deseje fazer no serviço público e dotá-los de competências para produzir e conduzir as mudanças necessárias.

O perfil do dirigente público actual pode ser averiguado através de alguns estatutos existentes na administração pública para a identificação de competências gerenciais. No Reino Unido, o actual modelo de competências que está em vigor desde 2001 é denominado “Liderança para resultados” e se assenta integralmente nos comportamentos classificados de eficazes e ineficazes ligados à competência identificada. Segundo HondegheM et al. (2006) o modelo considera seis competências-chaves a ter em conta quando se avalia a eficiência dos dirigentes públicos:

- Pensar em termos estratégicos - explorar idéias e oportunidades para alcançar objetivos;
- Extrair o melhor dos indivíduos - motivação e desenvolvimento de pessoal para obter o melhor desempenho possível
- Aprender e aperfeiçoar - apoiar-se em experiências e idéias novas para melhorar os resultados
- Concentrar-se nos resultados - Chegar a resultados à altura do investimento
- Dar direcção e sentido - criar e comunicar uma visão para o futuro
- Produzir impacto social - gerenciar pelo exemplo, tornar-se visível, ser acessível a todos, desafiar os outros e aceitar ser desafiado

Para HondegheM (2006), “essas competências e comportamentos reflectem as prioridades do projecto governamental de modernização e de reforma da função pública e concentram-se sobre seus objectivos principais” (p. 246). Essas competências atribuídas aos dirigentes públicos encontram-se nitidamente em harmonia com as competências técnicas já que ambas têm um acentuado cunho pessoal e social.

Na Bélgica o processo de modernização começou mais tarde, apenas nos anos 1990 observaram-se os efeitos, o governo adoptou um modelo de competências gerenciais designado “Modelo de Competências 5+1”. Este modelo consiste em cinco grupos de competências genéricas e um grupo de competências técnicas tidas como fundamentais para o bom desempenho do dirigente no sector público:

- gestão da Informação
- gestão de tarefas
- direcção
- relações interpessoais
- dimensão pessoal

Os dois primeiros grupos estão dentro da categoria das “competências duras”, pois elas podem ser mensuradas por meio de resultados precisos. Os três últimos grupos são considerados “competências suaves”, pois referem-se a comportamentos muito mais difíceis de serem mensurados.

As competências genéricas são aquelas mais ou menos necessárias em cada função e que não são associadas a um trabalho particular e as competências técnicas aliam-se às competências genéricas. Tal como o modelo do Reino Unido, constata-se que o conjunto de competências técnicas do governo federal belga tem um cunho altamente social e pessoal, em harmonia com as competências genéricas.

2.5. A Administração Pública Cabo-verdiana

2.5.1. Caracterização da Administração Pública Cabo-verdiana

O processo de modernização e transformação da administração pública é fundamental na consolidação do estado de direito democrático e da boa governação e é determinante para a estratégia de crescimento, sendo que a administração pública é um sector estratégico para o desenvolvimento.

A Administração Pública cabo-verdiana tem apostado muito na modernização dos seus serviços através da introdução de modelos de gestão inovadores, diminuindo a burocracia e o excesso de procedimentos e orientando-se para os resultados através das tecnologias de informação e comunicação e da gestão por programas, projectos e actividades, de forma a dar melhor resposta às necessidades dos cidadãos.

Não obstante os ganhos obtidos e reconhecidos, subsistem ainda muitos constrangimentos na administração pública cabo-verdiana que continuam a dificultar

uma rápida modernização do sector inibindo melhores níveis de eficiência, pelo que, indo ao encontro das expectativas dos cidadãos, empresas e sociedade civil, é preciso consolidar as acções da governação e estender os resultados a toda a administração pública central e local, de forma que todos tirem vantagens de uma administração pública eficiente e moderna. Neste sentido, de modo a alcançar os seus objectivos, o governo de CV vem tomando um conjunto de medidas, como:

- Facilitar a vida dos cidadãos e empresas;
- Expansão da governação electrónica a todos os níveis de governo com especial incidência aos serviços públicos desconcentrados;
- Desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos em todos os serviços públicos com especial relevância para os serviços de finanças, saúde, educação e administração pública;
- Formação e qualificação contínua dos recursos humanos e melhoria das condições de trabalho;
- Adopção de critérios modernos de gestão de recursos humanos;
- Contenção de custos da administração pública, tanto no que se refere a gastos com pessoal como bens e serviços;
- Racionalização e melhoria da eficácia da administração pública;
- Adequação da administração pública aos objectivos de crescimento económico;
- Instituir eficiência e rigor na gestão dos recursos organizacionais da administração pública;
- Reforçar a coordenação interdepartamental e entre os serviços desconcentrado, (Fonte: Modernização Administrativa disponível: em www.reformadoestado.gov.cv).

2.5.2. Estrutura governamental

Com a Reforma do Estado adoptou-se uma nova abordagem na organização da administração pública, procurando uma administração voltada para os resultados e para a satisfação dos cidadãos. A racionalização das estruturas públicas estabeleceu a cada estrutura a sua esfera de competência e actuação previamente demarcada, de forma a evitar os constantes conflitos de competências.

A estrutura da administração directa do Estado encontra-se organizado em:

- a) Departamentos Governamentais:
- Ministérios
 - Secretaria de Estado;
- b) Unidades de Coordenação dos Serviços Desconcentrados do Estado (UCSDE)
– constituída por departamentos

Os departamentos governamentais organizam-se em órgãos e gabinetes, serviços centrais, serviços de base territorial e outras estruturas especiais.

As UCSDE são responsáveis pela articulação da programação, racionalização, coordenação das operações e avaliação das actividades dos serviços em articulação com os serviços centrais e outras entidades públicas e privadas, (Fonte: Lei das estruturas, disponível em: www.reformadoestado.gov.cv).

Quadro 2. Constituição do Governo de CV:

Ministérios	Secretarias de Estado
1. Ministério de Estado e das Infra-estruturas, e Economia Marítima; 2. Ministério da Saúde; 3. Ministério das Comunidades; 4. Ministério das Finanças e do Planeamento; 5. Ministério da Administração Interna 6. Ministério da Justiça; 7. Ministério das Relações Exteriores; 8. Ministério da Juventude, Emprego e Desenvolvimento de Recursos Humanos; 9. Ministério de Desenvolvimento Rural 10. Ministério do Ambiente, Habitação e Ordenamento do Território; 11. Ministério da Cultura; 12. Ministério Ensino Superior, Ciência e Inovação; 13. Ministério da Educação e Desporto 14. Ministério do Turismo, Indústria e Energia; 15. Ministério da Defesa	1. Secretaria de Estado da Administração Pública; 2. Secretaria de Estado dos Negócios Estrangeiros; 4. Secretaria de Estado da Economia; 5. Secretaria de Estado da Educação.

Fonte: *Órgãos do governo*, disponível em: www.governo.cv

A estrutura completa da Administração Pública cabo-verdiana está representada no Anexo 1.

2.5.3. A Direcção Geral de Planeamento, Orçamento e Gestão

No âmbito da reforma do Estado, em cada departamento governamental, mais concretamente nos serviços centrais foi criada uma Direcção Geral de Planeamento Orçamento e Gestão (DGPOG), que tem como missão dar suporte á nível de gestão aos serviços integrantes de um ou mais departamento governamental, com vista a optimização dos recursos em domínio de actividades de natureza administrativa e logística.

A DGPOG é um serviço central de assessoria geral e especial, interdisciplinar e de apoio técnico e administrativo às instituições públicas (ministérios e outras unidades públicas), na formulação e seguimento de políticas públicas sectoriais, na gestão orçamental dos recursos humanos, financeiros e patrimoniais, bem como na área da modernização administrativa.

São atribuições das DGPOG:

- a) Conceber, estudar, coordenar e apoiar tecnicamente os serviços nos domínios do planeamento, da gestão dos recursos humanos, financeiros, patrimoniais e logísticos, das relações públicas e da documentação e legislação;
- b) Desempenhar funções de natureza administrativa e financeira de carácter comum aos diferentes serviços dos ministérios, em coordenação com os mesmos;
- c) Elaborar a proposta de orçamento dos ministérios, em articulação com os demais serviços e organismos do Ministério;
- d) Promover e organizar o expediente relativo à realização das despesas de funcionamento e investimento, em coordenação com os demais serviços e organismos dos ministérios;
- e) Gerir e controlar a execução eficiente e rigorosa do orçamento;
- f) Elaborar e manter actualizado o quadro de despesa sectorial a médio prazo do Ministério articulando-se com todos os serviços e organismos e em especial, com os serviços do departamento governamental responsável pela área das Finanças e Planeamento, em matéria relativa à gestão orçamental e financeira;
- g) Acompanhar a gestão e utilização dos recursos materiais e financeiros do Ministério;

- h) Elaborar, gerir e controlar a execução eficiente e rigorosa do orçamento dos ministérios;
- i) Gerir o património do Ministério em articulação com os outros departamentos;
- j) Assegurar as operações de contabilidade financeira e a realização periódica dos respectivos balanços articulando-se, em especial, com os serviços competentes do departamento governamental responsável pela área das finanças, em matérias relativas à gestão financeira;
- k) Realizar estudos sobre a sustentabilidade e o impacto financeiros dos investimentos no sector;
- l) Promover, executar e apoiar estudos, visando a elaboração, o acompanhamento e o aperfeiçoamento das carreiras e quadro de pessoal do Ministério;
- m) Difundir a informação em todas as áreas de intervenção do Ministério;
- n) Estudar e propor medidas de modernização e reformas administrativas de âmbito sectorial;
- o) Proceder a estudos de índole administrativa que não sejam da competência específica de nenhum dos serviços dos ministérios;
- p) Coordenar a elaboração do Plano Estratégico do Ministério e propor medidas de política a curto, médio e longo prazo para decisão do Ministro;
- q) Conceber, propor e implementar o sistema de acompanhamento e avaliação das políticas do sector, visando garantir a articulação coerente ao nível da prossecução dos objectivos dos diferentes sectores;
- r) Assegurar e coordenar a implementação de soluções informáticas a nível de todo os ministérios, privilegiando a instalação e desenvolvimento uniformes de aplicações.

Fonte: Ministérios disponível em: www.governo.cv

A ênfase na descrição dessa direcção se deve ao facto do objecto da pesquisa ser o DGPOG, o dirigente que actua nesta direcção.

2.5.4. O Dirigente Público Cabo-verdiano

A aposta na capacidade de liderança dos dirigentes públicos, na clara definição das suas competências, responsabilidades e autonomia de decisão, tendo em vista uma boa governação é um dos objectivos da nova gestão pública.

No âmbito da nova gestão pública o Estatuto do Pessoal Dirigente deve adequar-se aos novos desafios colocados pela nova forma de gestão, redefinir as funções do pessoal dirigente, reforçando claramente as suas responsabilidades na condução e execução dos seus programas de actividades, e elaboração de planos estratégicos com vista à apresentação de melhores resultados.

Em CV, de acordo com o Estatuto do Pessoal Dirigente materializado no Decreto Legislativo nº 13/97, de 1 de Julho alterado pelo Decreto-Legislativo n.º 4/98, de 19 de Outubro são considerados cargos de pessoal dirigente os de:

- a) Secretário-Geral do Governo (nível VI).
- b) Secretário-Geral (nível V).
- c) Director-Geral (nível IV).
- d) Inspector-Geral (nível IV).
- e) Director de Serviços (nível III).

São ainda considerados cargos de pessoal dirigente, os de titular de órgão singular de cúpula ou de presidente de órgão colegial de cúpula dos serviços personalizados do Estado e de outras pessoas colectivas públicas cujo pessoal esteja sujeito ao regime da Função Pública. O presente trabalho pretende fazer um estudo de competência com os dirigentes do nível IV onde se enquadram os dirigentes das DGPOG por estes se adequarem melhor ao objectivo do estudo, pois têm uma visão mais sistémica da instituição onde actuam.

2.5.5. Missão e deveres dos dirigentes públicos

O dirigentes o públicos cabo-verdianos têm por missão garantir a realização das tarefas atribuídas ao respectivo sector,

assegurando o seu bom desempenho através da optimização dos recursos humanos, financeiros e materiais e promovendo a satisfação dos destinatários da sua actividade, de acordo com a lei, as orientações contidas no Programa do Governo e as determinações recebidas do respectivo membro do Governo, (Fonte: PCCS - Decreto Lei 54/2009 de 07 de Dezembro, artigo 17º, nº1).

Para além dos deveres gerais da sua condição de agente da Administração Pública, constituem alguns deveres dos dirigentes públicos cabo-verdianos os seguintes, (seleccionados conforme a relevância para o tópico em estudo):

- a) Executar de acordo com as orientações governamentais, o Programa do Governo, as Grandes Opções do Plano e os Planos de desenvolvimento;
- b) Cumprir e fazer cumprir, rigorosamente a Constituição, as leis e os regulamentos em vigor;
- d) Assegurar e promover a eficácia, a eficiência, o prestígio e a dignidade da unidade orgânica que dirige e da Administração Pública
- e) Assumir plena e efectivamente os poderes inerentes ao cargo e não se abster de agir em situações em que a sua acção se imponha;
- f) Exercer o cargo com criatividade, iniciativa e espírito de participação activa na realização dos objectivos da Administração Pública e na defesa dos direitos e interesses do Estado e com lealdade institucional;
- k) Agir com isenção, imparcialidade e rigoroso apartidarismo político, no exercício de funções;
- l) Declarar as situações de incompatibilidade, de impedimento ou de conflito de interesse em que se encontre e outras que possam comprometer a sua isenção no exercício do cargo, abstendo-se de intervir nessas situações;
- m) Agir disciplinarmente, nos termos da lei, relativamente às infracções dos seus subordinados e participar às entidades competentes os crimes de que tenham conhecimento no exercício de funções;
- o) Estar permanentemente disponível para as tarefas que lhe sejam cometidas, ainda que fora do horário normal;
- p) Assegurar e promover a urbanidade, respeito e correcção, a prestabilidade, e o interesse a legalidade e a imparcialidade, a economia e a rapidez no atendimento às solicitações legítimas dos utentes, por parte dos serviços dele dependente;
- q) Elaborar os projectos de orçamento e de programa anual de actividade da unidade orgânica que dirige, de conformidade com as directivas superiores;
- s) Manter informado o seu superior hierárquico sobre todas as questões relevantes relativas ao serviço;
- t) Assegurar a circulação horizontal de informações dentro da unidade orgânica que dirige e com as demais unidades integrantes do mesmo departamento governamental;
- v) Apresentar, com a prioridade determinada pelo respectivo superior hierárquico, e ao menos uma vez por semestre, um relatório de execução das

actividades programadas relevando os resultados alcançados com particular ênfase sobre o funcionamento, organização e eficiência dos serviços e aos objectivos e metas fixados no Programa de Governo e no Plano Nacional de Desenvolvimento que lhes incumbam, formulando, em consequência, proposta para a racionalização de estruturas, procedimentos e efectivos e redução dos custos; (Fonte: Regime Jurídico da Administração Pública: Decreto-Legislativo nº 13/97, de 1 de Julho alterado pelo Decreto-Legislativo n.º 4/98, de 19 de Outubro. Novembro de 2006).

2.5.6. O recrutamento dos dirigentes públicos

Na administração pública cabo-verdiana, o recrutamento do pessoal dirigente dos níveis IV, V, VI, é feito nos termos do artigo 39º do Decreto-Lei n.º 86/92, de 16 de Julho. De acordo com o referido decreto o recrutamento para os cargos dirigentes desses níveis é feito por escolha, de entre indivíduos habilitados com curso superior que confira o grau de licenciatura, vinculados ou não à Administração Pública, e que possuam aptidão adequada ao exercício das respectivas funções.

A área de recrutamento para os cargos referidos anteriormente pode ser alargada aos indivíduos habilitados com curso superior que não confira grau de licenciatura e que tenham, pelo menos, quatro anos de experiência profissional ou, ainda funcionários públicos que na estrutura de carreira, exerçam cargos de nível equiparados, ou seja aqueles com experiência em cargos de direcção. Nos casos em que as leis orgânicas expressamente o prevejam, o recrutamento para os cargos de pessoal dirigente poderá também ser feito entre os funcionários integrados em carreira de regime especial dos respectivos serviços ou organismos, ainda que não possuidores de curso superior.

2.5.7. Competências atribuídas aos dirigentes públicos cabo-verdianos

De acordo com o Decreto-Legislativo nº 13/97, de 1 de Julho, artigo 29º atribui-se ao pessoal dirigente quatro competências genéricas, o planeamento, a organização, a direcção e o controle de todos os recursos, designadamente humanos, financeiros e materiais da unidade orgânica a seu cargo:

1. No exercício da sua **competência de planeamento**, incumbe ao pessoal dirigente, nomeadamente:
 - a) Contribuir para a elaboração do plano e dos programas anuais do departamento governamental em que se insere;
 - b) Elaborar e submeter à aprovação do respectivo superior hierárquico os

programas anuais ou plurianuais de actividades da sua unidade orgânica, bem como os respectivos relatórios de execução;

- c) Elaborar e apresentar a proposta do orçamento da sua unidade orgânica, bem como participar na elaboração do orçamento anual do departamento governamental em que se insere, de acordo com as directivas recebidas do respectivo membro do Governo;
- d) Elaborar os relatórios de execução do plano relativo ao sector respectivo.

2. No exercício das suas **competências de organização**, incumbe ao pessoal dirigente, nomeadamente:

- a) Assegurar uma divisão equilibrada do trabalho e responsabilidade entre os membros da sua unidade orgânica;
- b) Promover uma coordenação efectiva entre os membros da sua unidade orgânica e os responsáveis das outras unidades orgânicas do mesmo departamento governamental e de outros serviços públicos, tendo em vista o funcionamento integrado da organização;
- c) Estudar e propor regulamentos para o bom funcionamento dos serviços.

3. No exercício das suas **competências de direcção** o pessoal dirigente decide sobre tudo quanto respeita às atribuições da unidade orgânica a seu cargo e que não seja legalmente cometido, e outras entidades, incumbindo-lhe nomeadamente:

- a) Representar o serviço;
- b) Assinar toda a correspondência da unidade orgânica;
- c) Transmitir as ordens e directivas necessárias ao cumprimento das determinações legais e superiores;
- d) Assegurar a execução do programa de trabalho e sectorial e do orçamento;
- e) Emitir as ordens do serviço e instruções necessárias à consecução dos objectivos do seu serviço;
- f) Submeter a despacho os assuntos que dele careçam;
- g) Fazer observar pelos serviços e pelos particulares a legislação aplicável;
- h) Gerir os recursos humanos afectos à sua unidade orgânica em conformidade com a lei aplicável e em coordenação com o serviço responsável pela gestão e administração dos recursos humanos do sector;
- i) Propor ao órgão responsável pela administração e gestão dos recursos humanos o provimento e afectação de funcionários públicos da unidade

orgânica a seu cargo;

- j) Autorizar a realização de despesas inscritas no orçamento e sobre verbas a seu serviço e até ao montante de cinco vezes o vencimento do respectivo cargo;
- k) Proceder à avaliação de desempenho dos funcionários sob a sua dependência;
- l) Empossar o pessoal sob a sua dependência;
- m) Justificar as faltas, nos casos em que a gestão de assiduidade não é centralizada, comunicando o facto ao órgão responsável pela administração e gestão dos recursos humanos;
- n) Autorizar, em estreita articulação com o responsável pela administração e gestão dos recursos humanos, o gozo de férias;
- o) Autorizar a participação dos funcionários ou agentes sob a sua dependência em estágios, seminários, cursos de formação de curta duração ou em outras iniciativas semelhantes que decorram em território nacional;
- p) Gerir de forma eficiente e eficaz o património e recursos materiais e financeiros afectos ao seu serviço.

4. No exercício da sua **competência de controlo**, incumbe ao pessoal dirigente, nomeadamente:

- a) Adoptar as medidas correctivas que entender adequadas para a melhoria do atendimento público, da produtividade e qualidade do trabalho prestado e da eficácia e eficiência do serviço;
- b) Exercer a acção disciplinar nos termos da lei;
- c) Verificar o cabal cumprimento da lei pelos serviços e pelos particulares em matéria da sua competência;
- d) Verificar o cumprimento dos planos, programa e orçamento do seu serviço;
- e) Proceder à avaliação regular das críticas, sugestões e reclamações feitas ao serviço.

Diante disto, convém questionar até que ponto o recrutamento desses dirigentes leva em conta as competências organizacionais e os novos desafios da administração pública.

Quadro 3. Competências estabelecidas no estatuto dos dirigentes públicos cabo-verdianos

Competências estabelecidas no estatuto do Pessoal Dirigente	Habilidades requeridas
Competência de planeamento	Elaboração de programas
	Elaboração de projectos
	Elaboração de orçamentos
	Elaboração de relatórios
Competência organização	Divisão de trabalhos
	Atribuição de responsabilidades
	Estabelecer regulamentos para o bom funcionamento dos serviços
Competência de direcção	Transmitir ordens e directivas
	Assegurar a execução de programas e orçamentos
	Gestão Financeira
	Gestão de recursos humanos
	Avaliação de desempenho
	Gestão do património e recursos materiais
Competência do controlo	Verificar o cumprimento da lei, dos planos, programa e orçamento
	Adoptar medidas para melhoria contínua do serviço público

Fonte: Estatuto do Pessoal Dirigente: **Competências pessoal dirigente** - Decreto-Legislativo nº 13/97

Para além dessas competências podem ser atribuídas aos dirigentes públicos outras competências conforme o ramo de actividade do organismo público, ou seja, o departamento governamental onde actuam.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1. Tipo de Pesquisa

Para o desenvolvimento deste trabalho foram utilizadas duas abordagens: a quantitativa e a qualitativa. O estudo centrou-se em dois objectivos principais: primeiro, identificar o perfil dos Directores Gerais das DGPOG e segundo levantar as opiniões sobre as competências essenciais para o cargo de dirigentes públicos e estabelecer a relação entre o grau de importância das competências apontadas pelos DGPOG e o seu nível de domínio sobre as mesmas. Para o primeiro objectivo utilizou-se a abordagem quantitativa. Segundo Vieira (2008) na pesquisa quantitativa “o pesquisador busca classificar, ordenar ou medir as variáveis para descrevê-las ou para estabelecer associações e relações entre elas” (p.99). Para o segundo objectivo da pesquisa foi utilizada a pesquisa qualitativa que se fundamenta em dados colectados junto aos indivíduos relacionados com o estudo a ser desenvolvido. Vieira (2008) aponta que neste tipo de pesquisa procura-se levantar as opiniões, as crenças, o significado das coisas nas palavras dos participantes da pesquisa através de interacção com os mesmos. Para Gody (1995), este tipo de pesquisa permite ao investigador captar o fenómeno a ser estudado a partir das perspectivas das pessoas nela envolvida, considerando todas as opiniões relevantes.

Tendo em conta os objectivos do estudo, optou-se por duas classificações da pesquisa qualitativa:

- 1) Descritiva que, segundo Gil (2008), Malhotra (2001), Marconi e Lakatos (1996) e Mattar (1996), se caracteriza pela sua preocupação em estudar as características específicas de um grupo, neste caso, os Directores Gerais das DGPOG dos organismos do Estado. Uma pesquisa descritiva visa alguns propósitos, entre as quais “...descrever as características de grupos; estimar a proporção de elementos numa população específica que tenha certas características ou comportamentos; descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis” (MATTAR, 1996, p.24);
- 2) Interpretativa, o qual procura analisar a percepção dos Directores Gerais acerca das competências necessárias a estes no exercício de funções administrativas dentro do ambiente organizacional do qual fazem parte (Gil 2008).

3.2. Caracterização do objecto da pesquisa

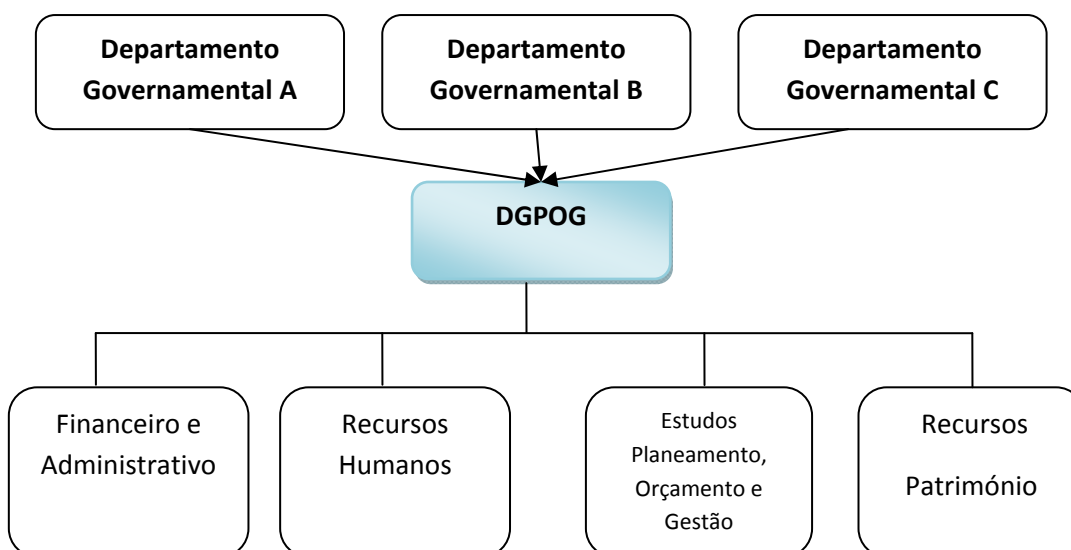
A pesquisa teve como objecto de estudo o dirigente público, mais concretamente, os Directores Gerais das DGPOG. As Direcções Gerais estão localizadas em todos os organismos do Estado. Cada uma dessas direcções é dirigida por um Director Geral, conforme a ilustração da figura 2.

São organismos públicos do Estado de Cabo Verde:

- Ministérios
- Assembleia Nacional
- Supremo Tribunal de Justiça
- Presidência da República

De modo a permitir o mapeamento de forma equitativa das competências essenciais aos dirigentes públicos o estudo pretende trabalhar apenas com o dirigente das direcções gerais dos ministérios, os DGPOG.

Figura 2. Representação resumida da estrutura da administração pública, com foco no DGPOG.



Fonte: próprio autor (adaptado a partir da Lei das estruturas publicado em Abril de 2009).

O DGPOG constitui o ponto focal para a coordenação interna de execução das medidas políticas, para o sector da Reforma do Estado e da Administração Pública, na dependência hierárquica do respectivo membro do Governo. Ele é encarregue de proceder a estatísticas, estudos, cooperação institucional, suporte ao planeamento estratégico, seguimento e avaliação de políticas públicas, bem como do apoio técnico

e administrativo na gestão orçamental, recursos humanos, financeiros e patrimoniais, e na área da modernização administrativa.

Para além dessas competências podem ser atribuídas aos dirigentes públicos outras competências essenciais a melhoria da sua performance, competências estas que serão mapeadas com o presente estudo.

3.3. Métodos de colecta de dados

Tanto para a abordagem quantitativa como para a abordagem qualitativa, o método de colecta de dados utilizado para identificar o perfil dos dirigentes e as competências essenciais sob a percepção dos dirigentes foi o questionário. De acordo com Severino (2007), o questionário é um conjunto de questões, sistematicamente articulados que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados. As questões devem ser claras e objectivas de modo a evitar ambiguidade e respostas confusas. Nas questões fechadas, as respostas foram escolhidas de entre as opções pré-definidas pelo pesquisador e nas questões abertas o sujeito pode elaborar as respostas com suas próprias palavras, a partir de sua elaboração pessoal. Para este estudo foi utilizado o questionário do tipo semi-estruturado, com questões abertas e fechadas permitindo fazer uma análise quantitativa e qualitativa. A escolha deste método se deu em função da possibilidade que este oferece em obter dos inquiridos os aspectos mais relevantes para dar resposta à pergunta de partida apresentada anteriormente, além dar a conhecer um pouco mais sobre o perfil e as competências que os dirigentes públicos consideram essenciais para o exercício do cargo e o domínio que estes possuem sobre as mesmas competências.

Foram também utilizadas algumas técnicas para colecta de informações, a saber:

- Pesquisa Documental: consistiu na recolha, leitura e análise de documentos escritos sobre a área de investigação, relatório e estatísticas (ex: estatuto do dirigente público, documentos diversos da administração pública cabo-verdiana) etc;
- Pesquisa bibliográfica: baseou-se no estudo de toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, matéria já elaborada constituída por livros e artigos científicos reforçando assim a análise da pesquisa;

3.4. Amostragem

Com vista à execução deste trabalho, a população inquirida foi representativa. A pesquisa pretendia identificar os dirigentes em exercício de função. A selecção foi efectuada com base nos dirigentes que apresentavam características que possibilitassem a investigação, conforme o objectivo do estudo.

Num universo de 15 (quinze) ministérios, pretendia-se trabalhar com o total da população visto que se tratava de uma amostra reduzida, mas só foi possível trabalhar com 13 (treze) dirigentes. A amostra estudada foi, contudo, suficiente para alcançar os objectivos preconizados.

3.5. Cronograma de actuação

O estudo foi executado no período de Setembro de 2011 a Setembro de 2012 conforme o segue no cronograma de actuação:

Actividades/ Meses	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Preparação de instrumentos de pesquisa	X	X	X											
Revisão bibliográfica		X	X	X	X	X								
Pesquisa de campo							X	X						
Lançamento e análise de dados									X	X	X	X		
Entrega da Dissertação													X	
Defesa														X

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O tópico refere-se à apresentação dos dados coletados junto aos entrevistados e discussão de seus resultados em face do referencial teórico, considerando-se o problema e os objetivos da pesquisa. O objetivo deste capítulo empírico, que o difere dos capítulos anteriores, que são de natureza teórica, é avaliar as respostas obtidas em entrevistas feitas com Directores Gerais das instituições públicas, mais concretamente os ministérios do Estado e, à luz do referencial teórico.

4.1. Perfil dos dirigentes públicos

O primeiro objectivo do estudo foi identificar o perfil dos dirigentes públicos cabo-verdianos, mais especificamente, dos Directores gerais das DGPOG dos ministérios do Estado, ou seja, todos os ministérios citados no ponto 3.2 intitulado como “Estrutura governamental”.

4.1.1. Cargo dos dirigentes

Dos treze dirigentes entrevistados, nove ocupavam o cargo de DGPOG e quatro de Director Geral (DG). O estudo pretendia ter como público-alvo apenas os DGPOG, mas em alguns ministérios ainda não existe a figura do DGPOG, estando esse cargo ocupado pelo DG que assume as funções de DGPO. No entanto, o cargo do DG enquadra-se no mesmo nível (nível IV) que o de DGPOG.

Tabela 1. Cargos ocupados pelos dirigentes entrevistados

	Cargos	Frequência	Percentagem
	DGPOG	9	69%
	DG	4	31%
	Total	13	100,0

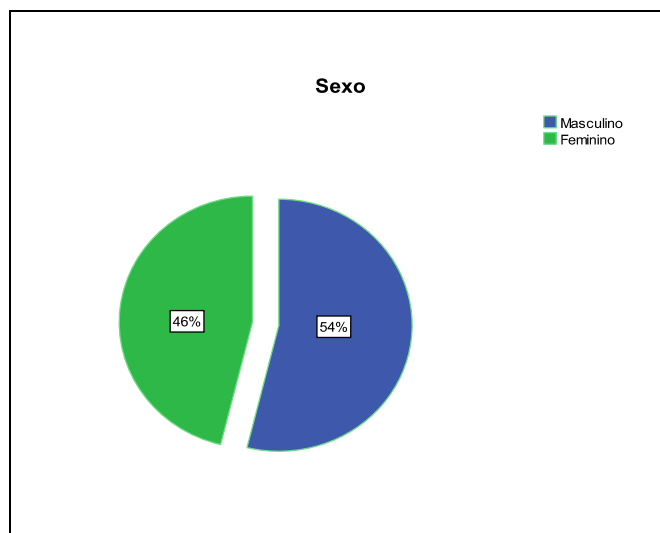
Fonte: dados da pesquisa

4.1.2. Sexo dos dirigentes

A distribuição dos dirigentes entrevistados quanto ao gênero está caracterizada por 54% do sexo masculino e 46% do sexo feminino, o que indica uma participação equilibrada das mulheres em comparação com os homens nas funções gerenciais nos organismos públicos, mais concretamente nas DGOPG.

A distribuição dos dirigentes das DGPOG quanto ao gênero está assim caracterizada, no gráfico 1, abaixo:

Gráfico 1 – Sexo dos dirigentes das DGPOG

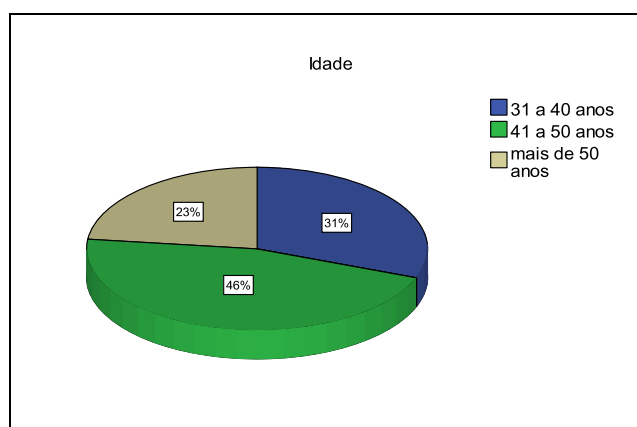


Fonte: dados da pesquisa

4.1.3. Idade dos dirigentes

A maioria dos entrevistados encontra-se na faixa etária entre os 41 e 50 anos (cerca de 46%), conforme o resultado apresentado no gráfico 2. Uma consideração importante, levando-se em conta o perfil dos entrevistados, é que a maior parte dos gestores possui idade superior a 30 anos, dando a entender que, para ocupar os cargos de DGPOG são escolhidas as pessoas com uma certa bagagem profissional, adequada ao desempenho das competências gerenciais, ou seja, são escolhidas pessoas com um certo nível de experiência o que justifica a não existência de dirigentes com menos de 31 anos.

Gráfico 2. Idade dos dirigentes das DGPOG



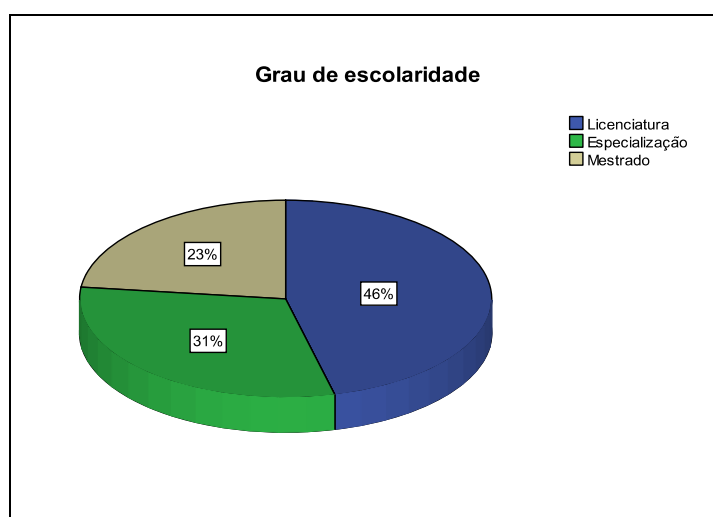
Fonte: dados da pesquisa

4.1.4. Grau de escolaridade e área de formação dos dirigentes

De acordo com Estatuto do Pessoal Dirigente da Administração Pública cabo-verdiana mencionado no ponto 2.5.4 no referencial teórico, o recrutamento do nível IV (nível onde se enquadra o DGPOG) é feito por escolha, de entre os indivíduos habilitados com o curso superior. Tal se verifica no resultado da pesquisa, pois, todos os dirigentes entrevistados possuem formação superior.

O gráfico 3 abaixo, indica que a maioria dos dirigentes, cerca de 46% dos entrevistados, possui apenas o grau de licenciatura. Os restantes, além de possuírem licenciatura têm especialização (31%) ou o grau de mestrado (23%).

Gráfico 3. Escolaridade dos gestores respondentes



Fonte: dados da pesquisa

4.1.5. Grau de escolaridade vs área de formação

O Estatuto do Pessoal Dirigente estabelece como um dos perfis para ocupar o cargo de dirigente público, ter formação superior e ter aptidão adequada ao exercício das respectivas funções. Tal se verifica nos resultados da pesquisa. De acordo com a tabela 2, todos os dirigentes entrevistados têm formação superior relacionada com a área de actuação (gestão, economia e contabilidade) com exceção de um dirigente que tem formação em fitotecnia. Por este actuar no ministério da agricultura, pode-se perguntar até que ponto esta formação contribui para um alto desempenho no cargo que desempenha, ou seja, o de DGPOG.

Tabela 2. Grau de escolaridade vs Área de Formação

Grau Escolaridade	Área de Formação				Total
	Administração /Gestão	Economia e Gestão	Contabilidade /Auditoria Financeira	Fitotecnia	
Licenciatura	2	2	2	0	6
Especialização	2	2	0	0	4
Mestrado	2	0	0	1	3
Total	6	4	2	1	13

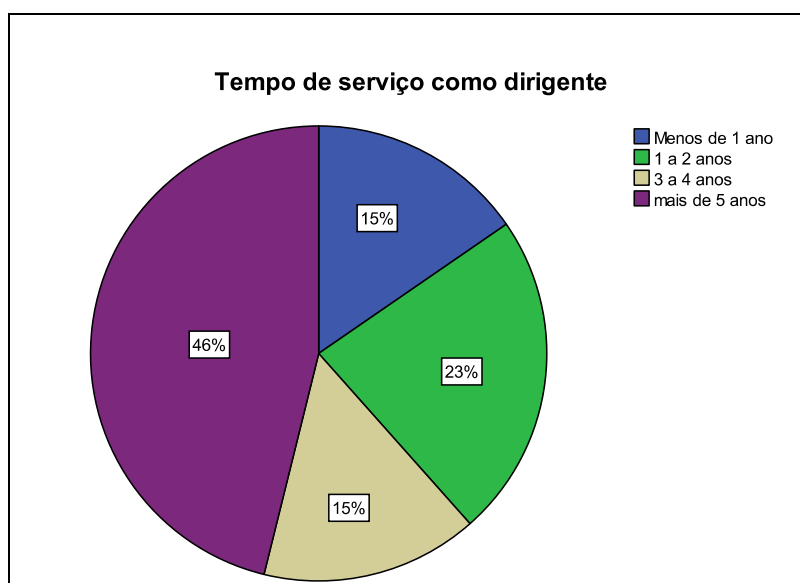
Fonte: dados da pesquisa

4.1.6. Tempo de serviço como dirigente

Em relação ao tempo de actuação como dirigente na administração pública, o resultado revelou (ver gráfico 4, abaixo) que antes de ocupar o cargo de DGPOG a maioria dos entrevistados (cerca de 46%), já tinha actuado como dirigente público há mais de 5 anos, o que mostra uma ampla experiência dos DGPOG em cargos de direcção e amplo conhecimento da administração pública cabo-verdiana.

Por outro lado, cerca de 15% dos entrevistados têm menos de um ano na função, ou seja, são indivíduos nomeados recentemente, pela primeira vez para ocupar um cargo de direcção.

Gráfico 4. Tempo de serviço como dirigente na Administração Pública



Fonte: dados da pesquisa

4.1.7. Experiência como dirigente vs Local de experiência como dirigente

Essa questão teve como objectivo verificar se os entrevistados já tinham actuado como dirigentes antes de ocupar o cargo de DGPOG e, em qual sector (público ou privado). O resultado revelou que do total dos dirigentes entrevistados, 10 já tinham experiência como dirigentes e no sector público, conforme a tabela 3, o que significa que eles tinham um amplo conhecimento da administração pública cabo-verdiana. Por outro lado, 3 dos dirigentes nunca tinham ocupado o cargo de direcção quer no sector público quer no privado, pois estavam a actuar pela primeira vez. Finalmente, nenhum dos entrevistados possuía experiência no sector privado, o que explica a ausência do item “Privado” no cruzamento de dados.

O gráfico 5 mostra ainda que a maioria dos entrevistados, cerca 61,5%, já tinha exercido a função de dirigente nas áreas de Administração e Finanças, esta que é uma das principais áreas de actuação do DGPOG. Esta experiência poderá ter contribuído para o alto nível de domínio das competências que os dirigentes entrevistados dizem possuir, conforme se irá verificar, a seguir, na análise das competências.

Tabela 3. Experiência como Dirigente vs Local de Experiência como dirigente

Experiência como dirigente	Local de Experiência como dirigente		Total
	Público	Em nenhum dos sectores	
1ª Vez	0	3	3
Já tinha experiência	10	0	10
Total	10	3	13

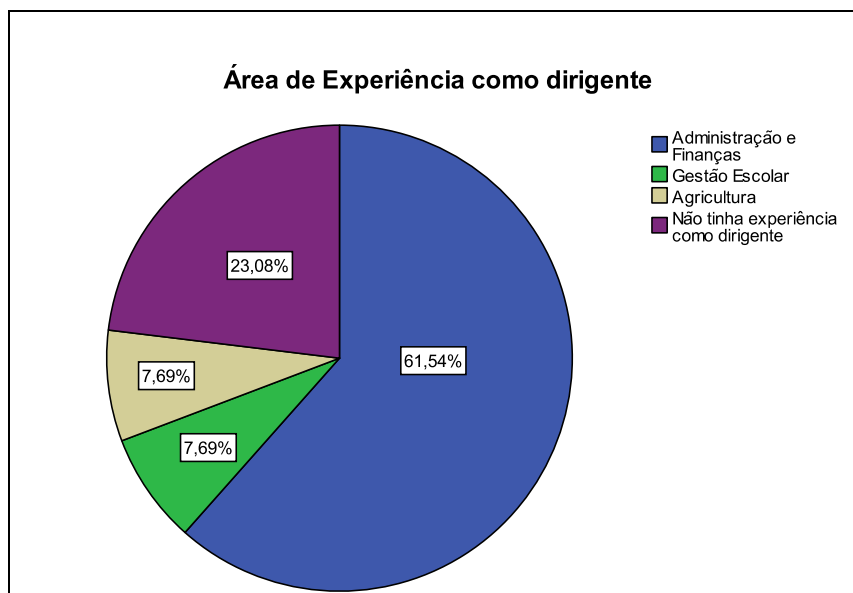
Fonte. Dados da pesquisa

4.1.8. Áreas de experiência como dirigente

O resultado acima (tabela 3) mostra-nos que a maioria dos entrevistados já tinha experiência como dirigente. O gráfico abaixo mostra-nos as áreas onde já tinham actuado como dirigentes antes de ocuparem o cargo de DGPOG. Do total dos entrevistados, 7,6% tinha actuado na área de agricultura e 7,6% em gestão escolar. A maioria dos entrevistados, cerca 61,5%, já tinha exercido a função de dirigente na área de Administração e Finanças, esta que é uma das principais áreas de actuação do DGPOG. Esta experiência poderá ter contribuído para o alto

nível de domínio das competências que os dirigentes entrevistados dizem possuir, conforme se irá verificar na análise das competências mais à frente. Cerca de 23,0% não tinha actuado em nenhuma das áreas.

Gráfico 5. Área de experiência como dirigente



Fonte: dados da pesquisa

4.1.9. Missão dos dirigentes públicos

Para o dirigente, identificar a sua missão dentro da organização onde trabalha é fundamental para o sucesso da função que desempenha, pois facilita o entendimento sobre os rumos da organização.

A tabela 4 mostra-nos a missão de cada um dos dirigentes públicos entrevistados (D1 a D13).

Tabela 4. Missão dos dirigentes públicos segundo os entrevistados

Dirigentes	Missão
D1	Imprimir suporte técnico-administrativo, na gestão orçamental, recursos humanos, financeiros e patrimoniais, bem como da modernização administrativa, orientado por critérios de qualidade, responsabilidade, eficácia e eficiência, integrada numa gestão por objectivos e orientada para a obtenção de resultados
D2	Gerir recursos públicos com eficiência e transparência, contribuir para a implementação da agenda de governo
D3	Planeamento, gestão administrativa, financeira e patrimonial

D4	Gestão administrativa, orçamental, recursos humanos, financeiros e patrimoniais
D5	Gerir e controlar de forma rigorosa o orçamento, gestão patrimonial, administrativa e do pessoal
D6	Influenciar equipas e motiva-los para um objectivo comum
D7	Contribuir para o desenvolvimento do sector, ou seja, o ministério onde actua
D8	Fazer a gestão, financeira, patrimonial e dos recursos humanos, planear e fiscalizar os projectos de investimento do ministério
D9	Dar apoio técnico na formulação e seguimento das políticas públicas do sector e o apoio técnico administrativo na gestão orçamental, recursos humanos, financeiros e patrimoniais
D10	Gerir bem a coisa pública, isto é o harmonizar entre o saber e fazer controlar os custos
D11	Gerir da melhor forma os recursos disponíveis
D12	Garantir uma boa gestão da coisa pública e a execução das medidas e estratégias propostas pelo governo
D13	Planear, organizar, coordenar, dirigir e controlar as actividades da do ministério DGPOG. Executar a política do governo em matéria de gestão de recursos humanos, financeiros e patrimoniais

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se verificar que os dirigentes entrevistados têm uma noção da sua missão como DGPOG. Nota-se que de todas as missões apontadas pelos dirigentes, as do D1 e D9 são as que mais se aproximam da missão da Direcção Geral. De uma forma geral, e de acordo com essas missões traçadas pode-se esboçar uma missão geral para os DGPOG que, independentemente do ministério onde actuam, ler-se ia da seguinte forma:

O Director Geral de Planeamento, Orçamento e Gestão tem como missão formular e seguir políticas públicas, acompanhar, avaliar e executar a política do ministério nos domínios do planeamento, da gestão dos recursos humanos, da administração financeira, patrimonial e material, da modernização administrativa, bem como assegurar o expediente dos assuntos de carácter técnico-administrativo comuns aos serviços, buscando a satisfação e melhoria contínua do ministério onde actua.

4.1.10. Participação em cursos de actualização profissional

De acordo com o estatuto do pessoal dirigente a Administração Pública deve assegurar a permanente actualização dos seus dirigentes nos domínios das técnicas de gestão e outros que influenciem mais directamente a rentabilidade e produtividade dos serviços e o aperfeiçoamento progressivo da capacidade de desempenho da função dirigente. O estudo revelou que a maioria (85%) dos dirigentes das DGPOG participaram em cursos de capacitação, enquanto 15% disseram nunca ter participado nos cursos na qualidade de DGPOG (tabela 5). Este alto nível de participação em cursos se justifica devido à política de capacitação de dirigentes públicos implementada pela administração pública cabo-verdiana que tem sido executada nos últimos anos.

Tabela 5. Participação dos dirigentes em cursos de actualização profissional

Participação em curso	Frequência	Percentagem
Sim	11	85
Não	2	15
Total	13	100,0

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a tabela 6 que segue abaixo, os cursos mais frequentados pelos dirigentes foram os de gestão de recursos humanos e gestão orçamental, enquanto os menos frequentados são os de legislação trabalhista e línguas estrangeiras.

Tabela 6. Cursos frequentados pelos dirigentes

Cursos	Nº de participantes
Gestão de Recursos Humanos	4
Gestão orçamental e financeira	4
Liderança	3
Aquisições Públicas	3
Avaliação e Seguimento de Projectos	3
Planeamento Estratégico	2
Legislação Trabalhista	1
Línguas Estrangeiras	1

Fonte: dados da pesquisa

4.1.11. Necessidades de formação

De acordo com os resultados nota-se que os dirigentes necessitam de formações em áreas crucias para o sucesso na área que actuam. Do ponto de vista dos dirigentes, necessitam de diversas formações para reciclagem dos seus conhecimentos e melhoria do seu desempenho no seu campo de actuação, conforme mostra a tabela 7 que segue abaixo. Essas áreas são fundamentais, pois estão estabelecidas como competências directivas no Estatuto do Pessoal Dirigente. Constituem também umas das principais áreas de actuação dos DGPOG.

Tabela 7. Necessidades de Formação

Cursos solicitados	Nº de solicitações	Prioridade
Gestão de Recursos Humanos	6	1º
Planeamento Estratégico	4	2º
Gestão de Projectos (elaboração, seguimento e avaliação)	4	2º
Gestão Orçamental e Financeira	2	3º
Informática de Gestão	2	3º
Estatística	2	3º
Línguas estrangeiras	1	4º

Fonte: dados da pesquisa

A gestão de recursos humanos é a formação mais solicitada pelos dirigentes (tabela 7), no entanto, foi um dos cursos mais frequentados pelos mesmos. Porém pode-se afirmar que se trata de uma das áreas onde os dirigentes têm maior dificuldade. Por outro lado, diante deste resultado, pode-se verificar que a maioria dos cursos frequentados pelos dirigentes (tabela 6) é também apontada como necessidades de formação, ou seja, como as áreas com um grau de domínio muito fraco. Diante disto pode-se perguntar:

“Será que a formação não foi suficiente?

“Fez-se alguma avaliação do impacto das formações na melhoria do desempenho dos dirigentes?”

“Porque é que os dirigentes estão a solicitar mais capacitação nessas áreas?”

Deve-se avaliar a forma como os cursos estão a ser ministrados, o que é que se pode melhorar e que metodologias utilizar para que essas acções de formação possam trazer melhoria contínua no desempenho do dirigente público.

4.2. Análise das competências

4.2.1. Caracterização do termo “Competência” sob a óptica dos DGPOG

Conforme citado no referencial teórico, Dutra define as competências como um conjunto de conhecimentos, ou seja, “saber em acção”, um conjunto consciente e acessível de dados, informações, conceitos e percepções adquiridos através da educação e de experiências; a habilidade de “saber fazer”, é a capacidade demonstrada de desenvolver tarefas físicas e intelectuais e atitudes de “querer fazer”, ou seja, uma acção particularizada diante de um contexto ou situação, (Dutra 2001, p. 21). Com base na definição de Dutra traça-se a definição do termo *competência* segundo os entrevistados (tabela 8).

Tabela 8. Definição de competência segundo os entrevistados

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação profissional e pessoal • Ter conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Realização das atribuições com eficiência e eficácia • Capacidade de interpretar • Saber gerir 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de problemas

Fonte: Dados da pesquisa

4.2.2. Conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais aos DGPOG

Essa questão teve como principal objectivo identificar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que os dirigentes possuem e que consideram essenciais para o cargo que ocupam. Spencer e Spencer (1993), assim como outros autores mencionados no referencial teórico dividem as competências em conhecimentos, habilidades e atitudes, em que os conhecimentos são a informação que uma pessoa possui sobre áreas de conteúdo específico. Os conhecimentos predizem o que um indivíduo pode fazer, mas não o que fará em contexto específico no trabalho; as habilidades referem-se à capacidade para desempenhar uma tarefa física ou mental.

As habilidades mentais e cognitivas incluem o pensamento analítico (processamento de conhecimentos e dados) e o pensamento conceitual (reconhecimento de padrões

de dados complexos); as atitudes referem-se às coisas que as pessoas pensam e querem de forma consistente e que produzem uma acção.

A tabela 9 mostra os conhecimentos, habilidades e atitudes que os dirigentes das DGPOG dizem possuir e que consideram essenciais para o cargo que ocupam.

Tabela 9. Conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais ao cargo de DGPOG

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
<ul style="list-style-type: none"> • Formação nas áreas de Gestão das organizações • Normas e procedimentos da AP 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Relacionar com as pessoas • Trabalho em equipa • Gestão financeira e orçamental • Gestão de recursos humanos • Facilidade de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegação de poderes • Socialização das decisões • Ponderação e paciência • Transmissão de confiança • Transmissão de responsabilidades

Fonte. Dados da pesquisa

Analisando a tabela acima, pode-se verificar que, relativamente ao conhecimento, os DGPOG consideram que a formação na área de gestão e conhecimento das normas da administração pública é fundamental para um desempenho superior no cargo. Pode-se afirmar que os conhecimentos apontados pelos DGPOG são de domínio e competência dos gestores e, por isso, os mesmos terão melhores possibilidades de alcançar o sucesso na sua função. Isso vai de encontro ao que diz Spencer (1993), que considera que o desempenho superior num cargo depende das competências que são factores-chave para o desenvolvimento da organização.

No que concerne à habilidade, os entrevistados destacam que possuem habilidades fundamentais para o cargo como a liderança com foco em resultados, relacionamento interpessoal, trabalho em equipa, gestão financeira e gestão de pessoal. Segundo os entrevistados, na administração pública, essas competências são importantes, pois a maioria delas está entre as acções de formação ministradas pela Administração Pública, e frequentadas pelos dirigentes (ver tabela 6 acima) motivo pelo qual possuem tais habilidades.

Em relação às atitudes que os entrevistados possuem e consideram essenciais para o cargo que ocupam, destacam-se a delegação de poderes, a socialização de decisões, a confiança, a paciência e a transmissão de responsabilidades. As atitudes indicadas podem ser definidas como normais ou adequadas à função de um dirigente público.

Entretanto, a sua implementação torna-se complexa quando se se depara com questões que envolvem determinação e responsabilidade e que acabam por influenciar a formação de carácter e automaticamente desencadeiam, ou não, determinadas atitudes dos gestores.

De uma forma geral, em relação as competências que os entrevistados dizem possuir, valorizam mais as competências técnicas. Segundo De Ansorena (1996) as competências técnicas são aquelas que estão relacionadas a posse dos conhecimentos e com as habilidades específicas envolvidas no bom desempenho de tarefas de carácter técnico ao cargo de direcção. De acordo com os dados obtidos, as habilidades, por sua vez, denotam as principais capacidades que se deve possuir para aplicar o conhecimento apreendido na condução de qualquer situação, ou seja, o *know-how* (técnica) de cada um.

4.2.3. Competências estalecidas no Estatuto do Pessoal Dirigente

Essa questão teve como objectivo fazer a autoavaliação dos dirigentes a nível do domínio que possuem em relação às competências estabelecidas no estatuto bem como a importância que estes atribuem a estas competências. Em primeiro lugar, observa-se que a todas as competências foram concedidos altos graus de importância pelos respondentes. Numa escala de 1 a 4, todos os 4 grupos de competências obtiveram média igual a 3 ou superior.

Tal facto permite duas considerações preliminares: a primeira, que as competências constantes do questionário estão de facto relacionadas com o trabalho dos gestores públicos (caso houvesse alguma competência alheia ao quotidiano laboral dos respondentes, essa teria baixa média de importância); a segunda, que o questionário da pesquisa foi de encontro à revisão da literatura respeitante à iniciativa privada e ao sector público, assim como de pesquisas em outras organizações, e da análise documental na AP. Assim, o rol de competências seleccionadas para o questionário, constante na tabela 10, pode ser considerado como apropriado à avaliação dos gestores das DGPOG. Isto porque todas as competências obtiveram médias altas de importância.

Tabela 10. Nível de domínio e grau de importância das competências estabelecidas no estatuto sob óptica dos dirigentes:

Competências estabelecidas no estatuto do Pessoal Dirigente	Habilidades requeridas	Nível de domínio	Grau de importância
Competência de planeamento	Elaboração de programas	2	3
	Elaboração de projectos	3	3
	Elaboração de orçamentos	4	4
	Elaboração de relatórios	3	3
Competência organização	Divisão de trabalhos	3	3
	Atribuição de responsabilidades	3	4
	Estabelecer regulamentos para o bom funcionamento dos serviços	3	4
Competência de direcção	Transmitir ordens e directivas	3	3
	Assegurar a execução de programas e orçamentos	3	4
	Gestão Financeira	3	4
	Gestão de recursos humanos	3	4
	Avaliação de desempenho	3	4
	Gestão do património e recursos materiais	3	4
Competência do controlo	Verificar o cumprimento da lei, dos planos, programa e orçamento, seguintes de políticas públicas	3	4
	Adoptar medidas para melhoria contínua do serviço público	3	4
Média Geral		2,9	3,7

Fonte: dados da pesquisa

Relativamente às “competências de planeamento”, a média do “grau importância” é de 3,2 pontos, - o que significa que todas as habilidades foram consideradas importantes. A habilidade com maior “grau de importância” e maior “nível de domínio” é a “elaboração de orçamento”, classificada como “muito importante” (4 pontos). As restantes foram consideradas “importantes” (3 pontos) e com “nível de domínio” inferior a 4 pontos. Com a figura do DGPOG na estrutura da Administração Pública, a elaboração dos orçamentos dos ministérios passou a ser centralizada nas Direcções Gerais, dando a entender que os DGPOG devem dominar muito bem essa tarefa.

No que concerne às “competências de organização”, com uma média também de 3,5 pontos, foi atribuído o maior “grau de importância” às habilidades: “atribuição de responsabilidades” e “estabelecer regulamentos” para o bom funcionamento dos serviços. Em relação ao “nível de domínio”, foi considerado bom (3 pontos). Os

dirigentes afirmam que atribuem responsabilidade aos seus colaboradores e afirmam que primam pelo bom funcionamento dos serviços.

Em relação às “competências de direcção”, quase todas as habilidades foram classificadas como muito importantes, pois estas habilidades concentram-se principalmente nos serviços das DGPOG, conforme apresentado na figura 2. Essas habilidades estão centradas nas principais actividades da direcção geral como gestão financeira de orçamentos e programas, gestão de recursos humanos, gestão de recursos materiais e patrimoniais. Por outro lado, os entrevistados não dão uma importância máxima à habilidade “transmitir ordens e directivas”. No que diz respeito ao “domínio” a média é de 3 pontos (bom). Isso deve-se às várias acções de formação frequentadas pelos dirigentes o que lhes permitiu aperfeiçoarem e desenvolverem os seus conhecimentos e habilidades nessas competências.

Finalmente, respeitante às “competências de controlo” com a média de 4 pontos, verifica-se que os dirigentes dão o máximo “grau de importância” a essas habilidades. Para eles é muito importante o cumprimento da lei, dos planos, programas e orçamentos, de políticas públicas e a implementação de medidas contínuas para a melhoria do serviço público. O “nível de domínio” é classificado de “bom” para as duas habilidades dentro das “competências de controlo”.

Tabela 11. Médias das competências

Competências estabelecidas no estatuto do Pessoal Dirigente	Importância	Domínio
Competência de planeamento	3,2	2,8
Competência organização	3,5	3,0
Competência de direcção	4,0	3,0
Competência do controlo	4,0	3,0
Média Geral	3,6	2,9

Fonte: dados da pesquisa

Pode-se dizer que o “grau de importância” atribuído pelos respondentes relativamente a essas competências vai de encontro ao estipulado no Estatuto do Pessoal Dirigente. De um modo geral, os entrevistados consideram que todas elas são importantes, embora atribuam maior importância às “competências de direcção” e às “competências de controlo”, o que vai de encontro ao estipulado pelo Estatuto do Pessoal Dirigente.

Relativamente ao “nível de domínio” os dirigentes dominam quase todas as competências, já que atribuem a classificação de “bom” (3 pontos) à maioria delas. No entanto, as “competências de planeamento” devem ser aprimoradas, uma vez que tiveram uma média de “nível de domínio” menor em relação às outras. As “competências de planeamento” são de extrema importância, já que é através do planeamento que se traçam os rumos de uma organização.

4.2.4. Competências de direcção consideradas mais importantes

Fleury (apud ROCHA-PINTO et al, 2003) afirma que, para que as organizações tenham competitividade, elas devem identificar as competências indispensáveis para o seu sucesso. Este autor divide as competências organizacionais em básicas e essenciais, definindo competências básicas como pré-requisitos ou capacidades indispensáveis para as organizações gerirem um negócio com eficácia e para se manterem no mercado. As competências essenciais, por outro lado, são definidas como aquelas que asseguram o “diferencial competitivo” (p. 75). Segundo o autor, uma vez identificadas as competências organizacionais, estas devem ser distribuídas em competências funcionais, ou seja, em um conjunto de conhecimentos e habilidades que permitem aos funcionários desenvolverem as suas funções com eficiência, adequando-as às competências organizacionais (básicas e essenciais) e aos objectivos estratégicos da empresa.

Seguem, na Tabela 12, as médias indicadas pelos respondentes em relação à importância das competências essenciais para o exercício do cargo de gestor público. A tabela apresenta as competências directivas de acordo com o grau de importância atribuído pelos respondentes, em consonância com a orientação contida no formulário de pesquisa (anexo 3 p.83) enviada aos gestores, no qual se indicava o nível de importância dentro de uma escala de 1 a 4, significando o 1 “pouco importante” e 4 “muito importante”.

Tabela 12. Competências essenciais de direcção

Competências Directivas	Grau de Importância
Trabalho em equipa	3,9
Negociação	3,8
Transferabilidade	3,7
Busca de informação	3,7
Desenvolvimento de outros	3,6
Orientação para o desempenho	3,6
Flexibilidade	3,6
Liderança de equipas	3,4

Iniciativa	3,4
Pensamento conceptual	3,4
Impacto e influencia	3,4
Pensamento analítico	3,4
Compreensão interpessoal	3,3
Autoconfiança	3,2
Directividade/ assertividade	3,2
Média Geral	3,5

Fonte: dados da pesquisa

Analisando a tabela 12, os entrevistados consideraram quatro competências como as mais importantes para o exercício do cargo de dirigente: trabalho em equipa, negociação, transferabilidade, e busca de informação. Relativamente à competência “trabalho em equipa”, classificada como a mais importante pelos gestores, Spencer e Spencer (1993) já considerava que desenvolver o trabalho em equipa, cooperação e resolução de conflitos se encontravam entre as competências essenciais para o exercício do cargo de direcção. Os gestores entrevistados parecem ter a plena consciência disso.

Quanto à competência “negociação”, com uma média de 3,8 pontos, Quinn e outros (1990), já consideravam que os dirigentes devem ter a capacidade e poder na negociação e compromisso com a apresentação de ideias e relações com pessoas e organizações. A alta pontuação atribuída pelos entrevistados vai, uma vez mais, de encontro às ideias dos autores supracitados. A competência “transferabilidade” e “busca de informação”, foram classificadas pelos entrevistados com uma média de 3,7 pontos, ficando em 3º lugar na tabela segundo o grau de importância.

A competência “transferabilidade” foi mencionada pelos autores Hay (1990) e Mitrani et al (1992) que a consideraram como competências muito relevantes para grandes executivos e gestores. Para esses autores “transferabilidade” é a capacidade de adaptar-se rapidamente e funcionar de forma eficaz em meios distintos. A competência “busca de informação” apontada por Spencer e Spencer (1993), entre as suas 12 competências genéricas de direcção, também é muito importante para os dirigentes, ou seja, para o autor, o dirigente deve estar sempre informado de modo a diagnosticar problemas e oportunidades futuras.

Preliminarmente, faz-se importante observar que, além de apresentarem médias altíssimas, pode-se afirmar que os dirigentes são unânimes em apontar o elevado grau de importância destas três competências. Em relação às restantes competências, as

médias entre 3,0 e 3,4, reflectem a sua relevância para o cargo de direcção sob a óptica dos inquiridos.

4.2.5. Análise do domínio das competências de direcção pelos gestores

Em relação ao domínio que possuem das competências de direcção ou gerenciais, os dirigentes das DGPOG apresentaram as médias constantes da Tabela 13, abaixo, que apresenta as competências segundo o nível de domínio que os dirigentes dizem possuir sobre as mesmas numa escala de 1 a 4, sendo 1 igual a “fraco domínio” e 4 igual a “elevado domínio”:

Tabela 13. Nível de domínio das competências

Competências Directivas	Nível de Domínio
Trabalho em equipa	3,6
Transferabilidade	3,4
Negociação	3,4
Busca de informação	3,4
Liderança de equipas	3,0
Compreensão interpessoal	3,0
Autoconfiança	3,0
Desenvolvimento de outros	3,0
Iniciativa	3,0
Orientação para o desempenho	2,9
Impacto e influencia	2,9
Directividade/ assertividade	2,8
Flexibilidade	2,8
Pensamento conceptual	2,8
Pensamento analítico	2,7
Média Geral	2,8

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao domínio que os respondentes indicam ter sobre as competências, observa-se que, apesar de apresentarem médias altas, não são tão elevadas quanto às conferidas no grau de importância. Considerando o intervalo de 1 a 4, há seis competências que apresentam média um pouco inferior a 3,0, o que significa que essas competências são aquelas de menor domínio por parte dos dirigentes.

Para fins de melhor visualização e análise da tabela referente ao domínio que os gestores das direcções gerais dizem possuir sobre as competências, estabeleceu-se uma divisão em faixas correspondentes às médias dos números inteiros 4 e 3.

Quanto às competências de maior domínio por parte dos gestores, observa-se uma grande coincidência com aquelas consideradas mais importantes. As quatro competências em que existe maior domínio, estão entre as quatro mais importantes. Tal facto pode ser considerado positivo, visto que os gestores das DGPOG se julgam aptos ao bom desempenho das competências que consideram como mais importantes para a instituição.

Com uma classificação de 3,6 de média, a competência sobre a qual existe maior domínio por parte dos gestores é o trabalho em equipa, ou seja, a mesma competência considerada como a mais importante. Porém, a diferença das médias é, em ambos os casos, de apenas 0,3 o que permite assegurar que o trabalho em equipa deve reger a actuação do gestor público.

A seguir ao “trabalho em equipa” as competências de maior domínio que também foram consideradas as mais importantes são:

- Transferabilidade
- Negociação
- Busca de informação

Os gestores entrevistados avaliam possuir um alto nível de domínio na adaptação rápida e funcionamento de forma eficaz em meios distintos. Também se auto-avaliam como possuidores de boas capacidades de negociação. Sendo que o DGPOG está sempre a lidar com situações de negócios, a elaborar propostas de financiamento, a assinar protocolos e parcerias com parceiros nacionais e internacionais, é importante o domínio desta competência de modo a realizar boas parcerias para a instituição para a qual trabalha. E, por fim, temos uma outra competência de alto domínio, a “busca de informação”: os gestores dizem estar sempre na busca de informações para diagnosticar problemas e aproveitam com facilidade as oportunidades que o ambiente lhes oferece.

Na terceira posição ficaram as competências, “liderança de equipas”, “compreensão interpessoal”, “autoconfiança”, “desenvolvimento de outros” e “iniciativa”, todas classificadas com uma média de 3 pontos, o que significa que os dirigentes públicos possuem um bom domínio dessas competências. Finalmente, as competências com menor nível de domínio apresentam médias entre 2,9 e 2,7, (conforme a tabela 13) o que significa que os entrevistados têm um domínio razoável dessas competências e que estas devem ser melhor desenvolvidas de modo a alcançarem o alto domínio.

De acordo com as tabelas 12 e 13, verifica-se que a média do grau de importância (3,5) é maior que a do nível de domínio (2,8), o que mostra que os dirigentes das DGPOG valorizam as competências directivas ou gerenciais e estão conscientes daquelas competências que ainda precisam ser melhor aperfeiçoadas. Tendo em conta os resultados obtidos, pode-se concluir que as competências directivas às quais os dirigentes dão maior importância, ou seja, aquelas que eles consideram essenciais para exercício do cargo de gestor público, são aquelas sobre as quais têm maior domínio.

Conforme referido anteriormente por Quinn (1990), as competências gerenciais estão incluídas no grupo de competências genéricas. O autor distingue três tipos de características de competências genéricas ou essenciais para cargos de direcção: a auto-eficácia que se refere às características que moldam e facilitam a colocação em prática dos conhecimentos e habilidades para o desempenho das tarefas com êxito; o auto-controlo características que permitem a adaptação e a relação com distintas situações e diversas pessoas adoptando uma postura íntegra e responsável - e as relações interpessoais; a pro-actividade, que inclui as características dos dirigentes que adoptam um papel proactivo perante os problemas e oportunidades no seu posto de trabalho e na organização. De acordo com os resultados pode-se evidenciar que os dirigentes dão maior importância e tem maior domínio das competências genéricas de autocontrolo.

4.2.6. Competências a serem desenvolvidas

Neste capítulo, solicitava-se a indicação de outras competências porventura não abrangidas pelo questionário, isto é, citar outras competências que devem ser desenvolvidas no intuito de se capacitar melhor os DGPOG para terem um desempenho superior nas suas funções.

Atribui-se prioridade de desenvolvimento ou capacitação numa determinada competência através da conjugação entre a importância que o gestor confere a essa competência e a auto-avaliação do domínio que tem sobre a mesma, constituindo portanto, um indicador para o desenvolvimento de programas de capacitação. A Tabela 14 expressa essa conjugação. Nela observa-se as competências nas quais os DGPOG mais necessitam de capacitação.

Tabela 14. Competências a serem desenvolvidas

Competências	Prioridades
Liderança	1º
Gestão de Recursos Humanos	2º
Planeamento Estratégico	3º
Avaliação e Seguimento de Projectos	4º
Gestão Orçamental e Financeira	5º
Negociação	6º
Gestão de Equipas e Conflitos	7º
Comunicação	8º
Orientação para Resultados	9º
Optimização de Recursos	10º

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se um equilíbrio em relação à classificação das competências como conhecimentos, habilidades e atitudes. Os dirigentes apontaram 10 competências essenciais em que precisam desenvolver seus conhecimentos e habilidades. Eles priorizam o desenvolvimento das seguintes competências:

1. Liderança
2. Gestão de recursos humanos
3. Planeamento estratégico

A primeira competência classificada demonstra que os dirigentes necessitam de desenvolver habilidades de liderança no relacionamento com pessoas e grupos, favorecendo a colaboração e o compromisso para o alcance de objetivos compartilhados. A segunda competência, “gestão de recursos humanos”, implica que os dirigentes precisam desenvolver habilidades e atitudes em recrutamento, recompensa, reconhecimento e desenvolvimento das pessoas, assim como a promoção de um bom clima de trabalho, com ação integrada dos colaboradores, motivados e orientados para o alcance dos objetivos e resultados esperados, valorização do capital humano e respeito às pessoas. A terceira competência, “planeamento estratégico” indica que os dirigentes precisam ainda se capacitar melhor para a definição de objetivos, estratégias, metas e resultados para sua área de

actuação, gerenciando e monitorando sua implementação efetiva, considerando as diretrizes gerais do ministério e o impacto de suas decisões.

Pela análise das 10 competências gerenciais apontadas como cruciais para melhoria do desempenho dos DGPOG, observa-se que os gestores não precisam ser conscientizados da necessidade de melhoria contínua na sua área de actuação. O servidor público deve actuar de forma ética, observando os princípios estabelecidos pela Administração Pública e que refletem a vontade da sociedade cabo-verdiana. Além de reconhecerem a importância dos valores e da postura correta do gestor público, os entrevistados manifestam já possuírem domínio em relação a essas competências. Nesse sentido, esse ponto é extremamente positivo, visto que os DGPOG se sentem devidamente preparados para o desempenho das competências que julgam mais importantes para a instituição.

4.2.7. Competências de direcção vs Competências estabelecidas no estatuto

As competências de direcção, isto é, as competências essenciais para os dirigentes públicos são aquelas relacionadas com a sua capacidade de maximizar os recursos disponíveis para obtenção dos resultados almejados. As competências do estatuto, por outro lado, são aquelas impostas por lei e que incluem o planeamento, a organização, a direcção e o controle de todos os recursos, designadamente, humanos, financeiros e materiais da unidade orgânica a seu cargo.

Tabela 15. Relação entre as competências

Competências	Grau de Importância	Nível de Domínio
Competências estabelecidas no estatuto do pessoal Dirigente	3,6	2,9
Competência de Direcção	3,5	2,8

Fonte: dados da pesquisa

Analisando a tabela acima, verifica-se que os entrevistados atribuem quase a mesma importância para os dois grupos de competências, o que significa que, para além das competências estabelecidas no Estatuto do Pessoal Dirigente, deve-se ter um conjunto de competências de direcção que auxiliarão na obtenção de melhores resultados.

Em relação ao nível de domínio, para as duas competências os entrevistados apresentam algum grau de dificuldade, pelo que tais competências precisam ser

melhor desenvolvidas. Isso significa que os dirigentes não seguem apenas as competências formalizadas pelo seu estatuto, mas também consideram que, além dessas competências pré-estabelecidas, eles devem ter a capacidade de desenvolver outras competências que contribuem para um desempenho superior e melhoria contínua nos resultados traçados.

4.3. LIMITAÇÕES

Tomados em seu conjunto, os resultados apresentados não podem ser generalizados, sugerindo-se a ampliação da pesquisa. O estudo se limitou nas suas particularidades, não podendo, dessa forma, servir de modelo para todos os dirigentes públicos, impossibilitando generalizações, apenas comparações, uma vez que os sujeitos envolvidos (os DGPOG) e seu ambiente são os principais elementos determinantes da configuração da pesquisa realizada na Direcção Geral do Orçamento, Planeamento e Gestão dos ministérios.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivos principais o diagnóstico do perfil dos dirigentes públicos mais concretamente dos DGPOG e suas competências, classificando-as tanto em relação à importância para a organização como em relação ao domínio que os gestores possuem sobre as mesmas. Conforme referido anteriormente, tendo em conta a reduzida amostra, os resultados obtidos não são extensivos a todos os dirigentes públicos, mas acredita-se que as informações extraídas da presente pesquisa possam ser úteis à Administração Pública, em especial para o desenvolvimento das competências dos dirigentes públicos, e para o planeamento de um conjunto de ações voltadas para capacitação dos mesmos.

O número de respondentes da pesquisa foi considerado satisfatório. Dos 15 DGPOG existentes, 13 responderam ao questionário, o que equivale a 86,67%. Os dados coletados ofereceram amplas possibilidades para a identificação do perfil e para a análise das competências essenciais aos dirigentes das DGPOG.

No que se refere ao primeiro objectivo da pesquisa – diagnóstico do perfil dos dirigentes das DGPOG – os resultados mostram que eles estão altamente capacitados para desempenharem as funções que lhes são atribuídas, pois, a maioria tem formação superior e em áreas compatíveis com o cargo que ocupam, o que vai de encontro ao estipulado pelo Estatuto de Pessoal Dirigente. A maioria já tinha experiência como dirigente antes de ocupar o cargo de dirigente e a maioria vem frequentando cursos de capacitação e reciclagem de conhecimentos, trabalhando em prol da missão e dos objectivos dos ministérios onde actuam. O perfil desses dirigentes será melhor adequado ao cargo caso vier acompanhado de competências requeridas para a função que desempenham.

Em relação ao segundo objectivo da pesquisa, relacionado com as competências, conclui-se que tanto as competências estabelecidas no estatuto (aquelas impostas por lei) quanto as competências gerenciais, (aquelas que todos os dirigentes devem possuir) devem estar correlacionados. Não basta seguir as competências formalizadas por lei, mas também os dirigentes das DGPOG devem desenvolver um conjunto de competências (aquelas consideradas pelos autores como relevantes para o sucesso nos cargos de direcção) essenciais ao cargo de dirigente e que contribuem para um desempenho superior e melhores resultados.

De acordo com os resultados pode-se dizer que o “grau de importância” atribuído pelos respondentes relativamente a essas competências vai de encontro ao estipulado no Estatuto do Pessoal Dirigente uma vez que os entrevistados priorizam as competências próprias de suas áreas de actuação. De um modo geral, os entrevistados consideram que todas elas são importantes, embora atribuam maior importância às “competências de direcção” e às “competências de controlo” que obtiveram a média máxima. As médias relativas aos domínios que os dirigentes possuem sobre essas competências também se apresentaram em nível satisfatório. Os dirigentes possuem um domínio razoável sobre todas as competências. No entanto as “competências de planeamento” devem ser melhor aprimoradas uma vez que tiveram uma média de “nível de domínio” menor em relação às outras. A “competência planeamento” contribui para o sucesso das atividades e acções executadas pelos dirigentes. Através do planeamento de uma acção são traçados os objectivos, as estratégias e metas, ou seja, uma boa planificação das acções a serem executadas pelos dirigentes poderá contribuir para o alcance dos resultados traçados com maior eficácia e eficiência, uma das razões pelo qual o domínio desta competência por parte dos dirigentes é de extrema importância para a organização.

No que diz respeito às “competências directivas ou gerenciais”, os dirigentes das DGPOG atribuíram maior grau de importâncias às competências “trabalho em equipa” “negociação”, “transferabilidade” e “busca de informação” e possuem maior domínio sobre as mesmas competências. Neste sentido, pode-se concluir que as competências gerenciais às quais os dirigentes dão maior importância, ou seja, aquelas que eles consideram essenciais para o exercício do cargo de gestor público, são aquelas sobre as quais têm maior domínio, embora as restantes sobre o qual têm menor domínio são também, segundo autores, importantes para o exercício do cargo de dirigente.

Conclui-se, ainda que, tanto as competências estabelecidas no estatuto (aquelas impostas por lei) quanto as competências gerenciais, (aquelas que todos os dirigentes devem possuir) devem estar correlacionados. Não basta seguir as competências formalizadas por lei, mas também os dirigentes das DGPOG devem desenvolver um conjunto de competências (aquelas consideradas pelos autores como relevantes para o sucesso nos cargos de direcção) essenciais ao cargo de dirigente e que contribuem para um desempenho superior e melhores resultados.

De modo geral todas essas competências são importantes pois, todas elas se enquadram no grupo das competências genéricas gerenciais abordadas por Quinn

(1990): a autoeficácia que inclui as características que moldam e facilitam a colocação em prática dos conhecimentos e habilidades para o desempenho das tarefas com êxito; o autocontrolo e as relações interpessoais que se referem às características que permitem a adaptação e a relação com distintas situações e diversas pessoas adoptando uma postura íntegra e responsável; e a pro-actividade que inclui as características dos dirigentes que adoptam um papel proactivo perante os problemas e oportunidades no seu posto de trabalho e na organização. As competências no geral e as competências de direcção em particular fazem referência a uma série de características que permitem não só um desempenho efectivo, como também um desempenho superior ou específico no posto de trabalho.

Para além dessas competências, podem ser atribuídas aos dirigentes públicos outras competências essenciais à melhoria da sua performance apontadas pelos dirigentes entrevistados, ou seja, outras competências em que os mesmos apontam que precisam de se capacitar: Liderança, Gestão de recursos humanos e Planeamento estratégico.

Em suma, o estudo revela ainda que, o perfil e as competências dos dirigentes entrevistados vão de encontro ao desejado, pesa embora o problema da pesquisa tivesse colocado que a nomeação dos dirigentes em detrimento destes serem colocados por via de concurso, pudesse trazer alguns reveses na dinamização da Administração Pública. Apesar de tal hipótese não ter sido confirmada pelos resultados da pesquisa, tal não pressupõe que se dispense uma análise cuidadosa do perfil e competências dos dirigentes aquando da sua nomeação.

Espera-se, ainda, que a presente pesquisa incentive a Administração Pública a realizar outros diagnósticos, de forma a propiciar dados adicionais para o planeamento de um eventual programa de desenvolvimento gerencial e capacitação dos dirigentes públicos em competências essenciais para o cargo que ocupam. Afinal este foi o desejo expressado pela maioria dos entrevistados.

6. RECOMENDAÇÕES

A estrutura da organização, sua cultura, seus valores e sua lógica de atividades determinarão o perfil e as competências necessárias. O resultado da pesquisa mostra isso mesmo: as instituições devem nomear dirigentes com o perfil necessário e adequado às funções que irão desempenhar e com competências essenciais ao cargo.

Face à modernização da Administração Pública cabo-verdiana e, de acordo com informações fornecidas pelo resultado da pesquisa, propõe-se que na selecção ou nomeação dos dirigentes leve em conta o perfil e as competências dos dirigentes de modo que estes se adequem às exigências da sua função. Jorge Janeiro e Ricardo Veloso de Carvalho (2011) deixam bem explícita esta ideia, realçando a importância do papel dos dirigentes públicos junto da população:

Os dirigentes públicos são, provavelmente, quem mais pode garantir a provisão de serviços à população com eficiência, eficácia e qualidade ao mesmo tempo que asseguram a efectividade das políticas públicas e o respeito pelos valores intemporais do Serviço Público. Esses valores são essenciais, não apenas porque estabelecem a fronteira entre público e privado, mas, sobretudo, porque são o garante dos direitos fundamentais dos cidadãos (p. 20)

Neste sentido, um dos objectivos secundários da pesquisa foi propor um novo modelo de perfil e competências essenciais para os dirigentes das DGPOG sob a óptica dos entrevistados. No que diz respeito ao perfil, além de ter formação superior e formação em área adequada ao cargo que ocupam, os entrevistados propõem que os dirigentes nomeados devem possuir formação superior ou especialização na área em que vão actuar e experiência profissional de pelo menos 5 anos no sector público. Relativamente às competências, e no que tange ao nível de conhecimento, os dirigentes devem possuir conhecimentos conceituais e técnicos nas áreas de gestão das organizações, conhecimentos das políticas públicas do governo, normas e legislação e da administração pública no geral; quanto ao nível de habilidades devem dominar a gestão financeira e orçamental, gestão de recursos humanos, tecnologias de informação e comunicação, elaboração de projectos e relatórios, avaliação e seguimento de projectos, ter capacidade de liderança e negociação, trabalhar em equipa e facilidade de comunicação; finalmente, a nível de atitudes os dirigentes devem possuir iniciativa, busca de informação, delegação de poderes e tarefas, socialização de decisões e desenvolvimento de outros colaboradores. Esse modelo de perfil e competência proposto aos dirigentes das DGPOG poderá contribuir para melhorar o desempenho das Direcções.

Quanto a pesquisas futuras, espera-se que este estudo possa servir de estímulo em investigações com características correlatas ou mesmo naquelas que utilizem metodologias diferenciadas. Diante dessas considerações, deixamos algumas recomendações para futuras investigações sobre o tema investigado:

- a) Ampliar a aplicação do estudo realizado para outros departamentos da administração, ou com outros níveis de dirigentes públicos, a fim de se verificar realidades distintas e compará-las quanto à sua eficiência e congruência.
- b) Alterar o foco de visão das competências de liderança, podendo ser reportadas pelos funcionários, avaliando o domínio das competências por parte dos seus dirigentes e confrontando com a autoavaliação feita pelos dirigentes das DGPOG.
- c) Realizar um estudo comparativo de perfil e competências entre os diversos níveis de direção existentes na Administração Pública com o propósito de determinar e especificar e traçar o perfil e competências de cada um dos níveis de direção de acordo com as exigências do cargo que ocupam. Como se diz em inglês, “one size doesn’t fit all.”

7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ABREU, J. F. (2004): *Técnicas de chefia e liderança*. Centro de Estudos e Formação Autárquica: Coimbra.

AUCION, P. (1995): *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*. Montreal: IRPP.

BANDURA, A. (1987): *Teoría del aprendizaje social*, 3ª ed. Madrid: Espasa Universitaria,.

BITENCOURT, Cláudia C. (2002): “Gestão de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional”, *XXVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*. Salvador.

BOYATZIS, R.E. (1982): *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley.

BRANDÃO, Hugo P.; Guimarães, Tomás A. (2001): “Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 41.

BRESSER, L. C. P. (2000): “A reforma gerencial do Estado de 1995”, *Revista de Administração Pública*, Vol.34, N.4, Jul/Ago.

CARTER, N. (1989): “A Performance indicators: Backseat driving or Hands off control. Policy and Politics”, Vol.17.

CATALÀ, Joan Prats (2008): *De la burocracia al management, del management a la governanza: las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tempo*, 1ª ed. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, pp. 209.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. (1995): *Business research methods*. Irwin: McGraw-Hill.

DAY, P.; Klein, (1987): *Accountabilities*. London: Tavistock,.

DE ANSORENA, A., (1996): *15 pasos para la selección de personal con éxito: Métodos e instrumentos*. Barcelona: Paidós,.

DURAND, (1998): *"Forms of incompetence", In: Fourth International Conference on Competence-based Management. Norwegian School of Management. Oslo.*

DUTRA, J. S. et al (2001): *Gestão por competência: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente,.

FLEURY, A.C.C.; Fleury, M.T.L. (2001): *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira*, Cap. 1, pp. 15-29. São Paulo: Atlas.

FLEURY, M. T. L. (2001): "Aprendizagem e gestão do conhecimento", In 2ª ed.: *Gestão por Competências*. São Paulo: Editora Gente,.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. (2003): "Alinhando estratégias e competências". *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 44. São Paulo.

GIL, António Carlos (2008): *Como elaborar projectos de pesquisa*, 4ª ed. São Paulo: Atlas.

GODOY, S. A. (1995): "Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais". *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 35, N.6, p. 20-29. São Paulo.

GUIMARÃES, C. P. S. F. (2009): *A competência gerencial de liderança é um diferencial competitivo*. Disponível em: <http://www.zsc.com.br/A%20compet%C3%Aancia%20gerencial%20de%20lideranca.htm>. Acesso em: 26 Out. de 2011.

HAY, J. (1990): "Managerial competences or managerial characteristics?", *Management Education and Development*, Vol. 21, N. 5, pp. 305-315.

HONDEGHEM, A. et al. (2006): "Modelos de gestão por competências na Europa", *Revista do Serviço Público. Brasília*, Vol. 57, N. 2, p. 241-258, Abr./Jun.

JANEIRO, J. e Carvalho, R.V. (2011): *"Proposta de sistema de selecção de dirigentes públicos: dirigentes profissionais e prossecutores do interesse público numa*

administração pública para o século XXI”, 8º Congresso Nacional de Administração Pública – Desafios e soluções, INA, IP, 21 e 22 Novembro, p. 20, 2011. Disponível em: <http://www.repap.ina.pt>. Acesso em 17 Maio 2012.

KANUNGO, R.N. e Misra, S. (1992): “Managerial resourcefulness: reconceptualization of management skills”, *Human Relations*, Vol. 45, N. 12, pp. 1311-1332.

KISSLER, L.; Heidmann, F. G. (2006): “Governança pública: Novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade”, *Revista de Administração Pública*, Vol. 40, N. 3, Mai/Jun.

KOLB, D.; LUBLIN, S.; SOTH, J. y BAKER, R. (1986): “Strategic management development: Using experiential learning theory to assess and develop managerial competences”, *The Journal of Management Development*, Vol. 5, N. 3, pp. 13-24.

LONGO, F. (2002): “El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional”, VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. Panel: No hay cambios sin directivos: desarrollo de competencias de dirección para una nueva gestión pública.

LONGO, Francisco; Tamyko, Ysa (2008): *La gestión: escenarios de la gestión públicas del siglo XXI*, Barcelona,.

MALHOTRA, Naresh K. (2001): *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*, 3ª ed. Porto Alegre: Bookman,.

MARCONI, M. A.; Lakatos, E. M. (1996): *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.

MATTAR, F. N. (1996): *Pesquisa de marketing*, Edição compacta. São Paulo: Atlas.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru (2000): *Teoria geral da administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada*, 2ª ed. São Paulo: Atlas.

MCCAULEY, C.; LOMBARDO, M.M.; USHER, C.J. (1989): "Diagnosing management development needs: An instrument based on how managers develop", *Journal of Management*, Vol. 15, N. 3, pp. 389-403.

MENEGUZZO, M. (1997): "De La New Public Management a la Public Governance: el péndulo de la investigación acerca de la Administración Pública", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. Septiembre/Diciembre : 33-41.

MERTENS, Leonard (1999): *Sistemas de competência laboral*. Guanajuato, México. pp. 62.

METCALFE y RICHARDS (1989): *La Modernización de la Gestión Pública*. MAP.

MITRANI, A.; DALZIEL, M. e SUÁREZ, I. (1992): *Las competências: clave una gestión integrada de los recursos humanos*, Deusto, Bilbao.

MOORE, Mark H. (2002): *Criando valor público: gestão estratégica no governo*, Brasília: ENAP / Uniletras,.

NIETO, A. (1987): "Los estudios sobre la Administración Pública: la necesidad de construir una disciplina que sea la base formativa de una clase directiva profesionalizada", *Simposium sobre Capacitación Gerencial en las Administraciones Públicas*.

Página Oficial do Governo de Cabo Verde: Organização da Administração Pública: modernização administrativa e racionalização das estruturas. Disponível em <<http://www.reformadoestado.gov.cv/>>, acesso em 06 de Abril de 2012.

Página Oficial do Governo de Cabo Verde: Órgãos do governo. Disponível em <<http://www.governo.cv/>> acesso em 30 de Março de 2012.

PEIRÓ, J. M. (1999): (Coord.). *Curso: Análisis anticipatorio de necesidades de formación/desarrollo de competencias. Pro-active: Implementación de una metodología de formación para anticipar necesidades de competencias y de formación en los recursos humanos*. Proyecto Leonardo.

PLANO DE CARGOS, CARREIRAS E SALÁRIOS (PCCS): Missão e carta de missão, Decreto Lei 54/2009 de 07 de Dezembro.

PRAHALAD, C. K. E Hamel G. (1990): "The core competences of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 31 May/June.

QUINN, R. E; FAEMAN, S.R.; THOMPSON, M.P. e MCGRATA, M.R. (1990): *Becoming a master manager*. New York: Wiley & Sons.

REGIME JURÍDICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Plano de cargo carreiras e salários do pessoal do quadro comum. Decreto-Lei nº 86/92 de 16 de Julho, Artº 39: Recrutamento do Pessoal Dirigente – Novembro de 2006.

REGIME JURÍDICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Princípios, critérios e parâmetros para a estruturação interna dos serviços da administração directa e indirecta do Estado. Decreto-lei nº 44/2004 de 2 de Novembro, p. 536.– Novembro de 2006.

ESTATUTO PESSOAL DIRIGENTE: Competências pessoal dirigente - Decreto-Legislativo nº 13/97, de 1 de Julho alterado pelo Decreto-Legislativo n.º 4/98, de 19 de Outubro. Novembro de 2006.

REGIME JURÍDICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Deveres especiais - Decreto-Legislativo nº 13/97, de 1 de Julho alterado pelo Decreto-Legislativo n.º 4/98, de 19 de Outubro. Novembro de 2006.

REGIME JURÍDICO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Pessoal dirigente - Decreto-Legislativo nº 13/97, de 1 de Julho alterado pelo Decreto-Legislativo n.º 4/98, de 19 de Outubro. Novembro de 2006.

RICCO, M. F. F. (2004): *Construindo Perfis Comportamentais em Ambiente Organizacional: os estilos de mobilização de gestores brasileiros*. 168 F. Tese de doutoramento, Universidade de São Paulo, pp. 60-82.

ROCHA-PINTO, S. R.; et al (2003): *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.

SEVERINO, António Joaquim (2007): *Metodologia do trabalho científico*, 23ª ed. versão actual – São Paulo: Contez.

SIMON (1961): *The New Science of Management Decision*, New York: Harper and Row.

SPENCER, L. M.; Spencer, S. M. (1993): *Competence at work: models for superior performance*, Caps. 2 e 16, New York: Wiley.

SPENCER, LYLE M. Y SPENCER, SIGNE M. (1999): “*Competencias en el trabajo: Modelos para un rendimiento superior*”, *Servei de Formació Local* número 57, mayo 1999.

TOULSON, P.; Smith, M. (1994): “The relationship between organizational climate and employee perceptions of personnel management practices”, *Public Personal Management*, Vol. 23, N. 3, pp. 453-468.

UM LIVRO BRANCO (2011): *Governança Europeia*, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.

VAZ, Rui P. F.: *O papel dos dirigentes na administração pública*. Disponível em: www.researchgate.net/.../Rui_Vaz2/publication, consultado em 29/08/2011

VIEIRA, Sónia. (2008): *Como escrever uma tese*, 6ª ed. São Paulo: Atlas.

ZAPICO, G. E. (1993): *Integración Latinoamericana*. Noviembre.CLAD.

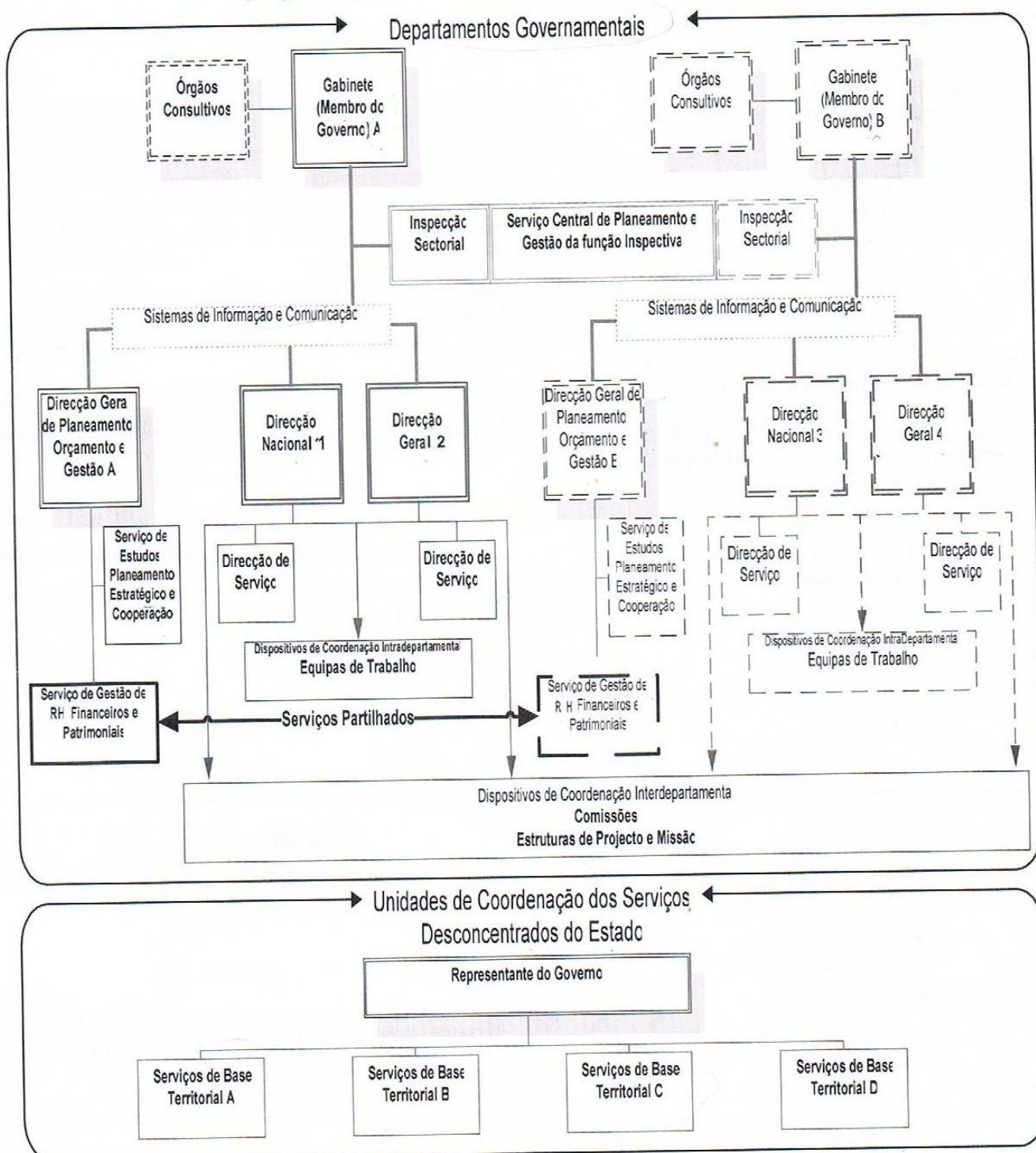
ZAPICO, G.E. (1993). *Administración financiera y la Nueva Gerencia Pública*. CLAD.

ZARIFIAN, Philippe (2001): *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

8. ANEXOS

Anexo 1: Tipologia de Estrutura na Administração Central Directa do Estado

Tipologia de Estruturas na Administração Central Directa do Estado



Anexo 2: Carta de apresentação do questionário enviada aos Directores das DGPOG



UNIVERSIDADE DE CABO VERDE
ESCOLA DE NEGÓCIOS E GOVERNAÇÃO - ENG

CARTA DE APRESENTAÇÃO DE QUESTIONÁRIO

Praia, 25 de Abril de 2012

Prezado dirigente,

Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder às perguntas do questionário que se refere ao estudo intitulado “Perfil e Competências dos Dirigentes Públicos: um olhar sobre os os Directores Gerais e DGPOG’s dos Ministérios” no âmbito da dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Pública redigida pela aluna Ana Mendonça e ministrada na Escola de Negócios e Governação da Universidade de Cabo Verde.

Gostaríamos desde já de agradecer a sua atenção e ressaltar a relevância da sua contribuição para o sucesso deste estudo. Informamos ainda que o tratamento dos dados estatísticos obtidos no estudo será absolutamente confidencial.

Com os melhores cumprimentos,

A Coordenadora do Curso

/Carla Carvalho/

Anexo 3. Questionário da pesquisa

Prezado dirigente
Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder as seguintes perguntas.
Gostaríamos desde já de agradecer a sua atenção e ressaltar a relevância da sua contribuição para o sucesso deste estudo.

Perguntas sobre perfil

1. Organismo Público:

Ministério: _____

2. Cargo: _____

3. Sexo: M _____ F _____

4. Idade: 21-30 _____ 31-40 _____ 41- 50 _____ mais de 50 _____

5. Grau de escolaridade:

Técnico profissional _____

Licenciatura _____

Pós-graduação _____

Mestrado _____

Doutoramento _____

Outros (especificar) _____

5.1 Área de Formação:

6. Tempo de serviço: Menos de um ano _____ 1- 2 anos _____ 3-4anos _____ mais de 5 anos _____

7. Já tinha experiência como dirigente?

1ª Vez _____ Já tinha experiência _____

7.1. Aonde? No sector público ____ No sector privado ____ Em nenhum dos sectores ____

7.2. Em qual área? _____

8. Qual é a sua missão como gestor público?

9. Tem participado de cursos de actualização profissional?

Sim _____ 9.1.Quais? _____

Não _____

10. Do seu ponto de vista, que formação necessita para reciclagem dos seus conhecimentos e melhoria do seu desempenho no seu campo de actuação?

Perguntas sobre Competência

1. Em poucas palavras, que definição atribui ao termo “competência” na administração pública?

2. Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que possui e que considera essenciais para o cargo que ocupa?

Conhecimentos: _____

Habilidades: _____

Atitudes: _____

3. Das competências requeridas no estatuto do pessoal dirigente da Administração Pública cabo-verdiana, avalie o nível de domínio que possui em relação a cada uma e o seu grau de importância (assinale com um X segundo a legenda abaixo)

Competências estabelecidas no estatuto do Pessoal Dirigente	Habilidades requeridas	Nível de Domínio				Grau de importância			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Competência de planeamento	Elaboração de programas								
	Elaboração de projectos								
	Elaboração de orçamentos								
	Elaboração de relatórios								
Competência organização	Divisão de trabalhos								
	Atribuição de responsabilidades								
	Estabelecer regulamentos para o bom funcionamento dos serviços								
Competência de	Transmitir ordens e directivas								
	Assegurar a execução de programas e orçamentos								

direcção									
	estão Financeira								
	Gestão de recursos humanos								
	Avaliação de desempenho								
	Gestão do património e recursos materiais								
Competência do controlo	Verificar o cumprimento da lei, dos planos, programa e orçamento, seguintes de políticas públicas								
	Adoptar medidas para melhoria contínua do serviço público								

Legenda: Domínio: 1- Fraco

2- Razoável

3- Bom

4- Muito bom

Importância: 1- Nada importante
2- Pouco importante

3- Importante
4- Muito importante

4. Com base no quadro abaixo, sobre Competências Directivas essenciais para o exercício do cargo de gestor público, indique o seu nível de domínio e grau de importância (assinale com um X segundo a legenda abaixo).

Competências Directivas	Características	Nível de Domínio				Grau de Importância			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Impacto e influencia	Capacidade de influir para conseguir credibilidade								
Orientação para o desempenho	Medir o desempenho, melhorar a eficiência ou efectividade, estabelecer metas								
Trabalho em equipa	Desenvolver o trabalho em equipa, cooperação e resolução de conflitos								
Pensamento analítico	Analisar situações de forma sistemática, antecipar os obstáculos e resolve-los de forma realista								
Iniciativa	Aproveitar as oportunidades quando aparecem								
Desenvolvimento de outros	Estimular acções de formações								

Pensamento conceptual	Identificar de forma rápida as questões e acções - chave em situações complexas								
Autoconfiança	Confiar na capacidade e desafiar acções								
Compreensão interpessoal	Compreender atitudes, interesses e perspectivas								
Liderança de equipas	Estabelecer e comunicar altos padrões de desempenho de equipas								
Busca de informação	Diagnosticar problemas e oportunidade futuras								
Negociação	Negociar relações com pessoas e organizações								
Directividade/ assertividade	Estabelecer limites para enfrentar problemas								
Flexibilidade	Mudar estruturas de direcção de forma a pôr em prática a estratégia para as mudanças da sua organização								
Transferabilidade	Adaptar-se a vários ambientes								

Legenda: Domínio: 1- Fraco 2- Razoável 3- Bom 4- Muito bom

Importância: 1- Nada importante 3- Importante
 2- Pouco importante 4- Muito importante

5. Que competências devem ser desenvolvidas no intuito de se capacitar melhor os Directores Gerais para terem um desempenho superior nas suas funções?

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!